ESTIMATES

Canadian Centre for Management Development

2000-2001
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2000

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: http://publications.pwgsc.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2001-III-90

ISBN 0-660-61209-7

Canadian Centre for Management Development

Report on Plans and Priorities 2000–2001

For the period of 2000–2001 to 2002–2003

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

Table of Contents

Section I: Messages 1

A. Minister's Message 1

B. Management Representation Statement 2

Section II: Departmental Overview 3

A. Mandate, Roles and Responsibilities 3

B. Departmental Objectives 5

C. External Factors Influencing the Department 5

A Changing Economy and Society 5

A Changing Public Service 6

What our Clients and Partners Expect from CCMD 7

CCMD: Organizing to respond to the needs of a rapidly changing Public Service 7

The Task Ahead 10

D. Departmental Planned Spending 10

Section III: Plans, Results and Resources 11

Business Line 1: Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future 11

A. Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE) 11

B. Business Line Objective 11

C. Business Line Description 11

D. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources 12

Policy, Strategy and Communications 13

Strategic Research and Planning 13

International Cooperation 15

Business Line 2: Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning 17

A. Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE) 17

B. Business Line Objective 17

C. Business Line Description 17

D. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources 18

Context Programs 19

Leadership Programs 20

Career and Community Development Programs 20

Corporate Priority Programs 20

Business Line 3: Support Leaders of Change and Transformation **21**
A. Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE) 21
B. Business Line Objective 21
C. Business Line Description 21
D. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources 22
Learning Events 23
Information Technology and Computer-based Learning Programs 23
Service Centre 25

Business Line 4: Program Support **26**
A. Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE) 26
B. Business Line Objective 26
C. Business Line Description 26
D. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources 27
Human Resources 27
Finance 27

Section IV: Horizontal Initiatives **28**

Section V: Financial Information **29**

Section I: Messages

A. Minister's Message

The excellence of our public sector institutions and of public servants across Canada is a great source of pride for our country. Canadians are served by a professional, non-partisan public service that is one of the most highly respected in the world. It is something I have heard from foreign leaders many times in my travels around the globe. But that does not mean that we can take our good fortune for granted or that we can rest on our laurels. Just the opposite.

The task ahead for all of us is to prepare Canada and Canadians for the knowledge-based economy and society of the new millennium. It also means that we need a public sector that is well prepared: prepared for its role in a digital society, prepared for its role in a global society, prepared for its role in a knowledge-based society.

The Public Service of Canada must be a learning organization. It must be able to generate ideas, to embrace change. In short it must learn about continuous learning. That spells an important role for the Canadian Centre for Management Development (CCMD). This is a one of a kind institution that is dedicated full time to preparing present and future public service managers for the challenges of their time.

I believe we should strive to make CCMD a world-class centre of excellence in public sector management. A place where leaders from all walks of life can come together to share their commitment to, and belief in the importance of, the public sector. A place to learn from one another and to learn from the best in the world — to share ideas with those in the world who are also trying to build a modern society and a strong, competent public sector. In sum, a place that is at the leading edge of thinking on public sector reform.

I am pleased to present the Centre's Report on Plans and Priorities for the period 2000–2001 to 2002-2003.

B. Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION ***Report on Plans and Priorities 2000-2001/Rapport sur les plans et les priorités de 2000-2001***	
I submit, for tabling in Parliament, the 2000–2001 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	**Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2000–2001 du Centre canadien de gestion.**
To the best of my knowledge, the information:	À ma connaissance, les renseignements :
• accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development;	• décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés du Centre canadien de gestion;
• is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities;*	• sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités;*
• is comprehensive and accurate;	• sont complets et exacts;
• is based on sound underlying departmental information and management systems.	• sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.
I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.	Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.
The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.
Name/Nom : _____ Date : MAR 0 3 2000	

Section II: Departmental Overview

A. Mandate, Roles and Responsibilities

The Canadian Centre for Management Development (CCMD) was officially established by an Act of Parliament (i.e., Bill C-34) on December 1, 1991.

CCMD has a broad mandate to support the management development needs of public service managers. The following seven objectives were legislated for CCMD in Section 4 of the CCMD Act:

1. to encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purpose, values and traditions of the Public Service;

2. to help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to develop and implement policy, respond to change (including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society), and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably;

3. to help managers in the Public Service develop a successful cooperative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, skills development and high-quality service to the public;

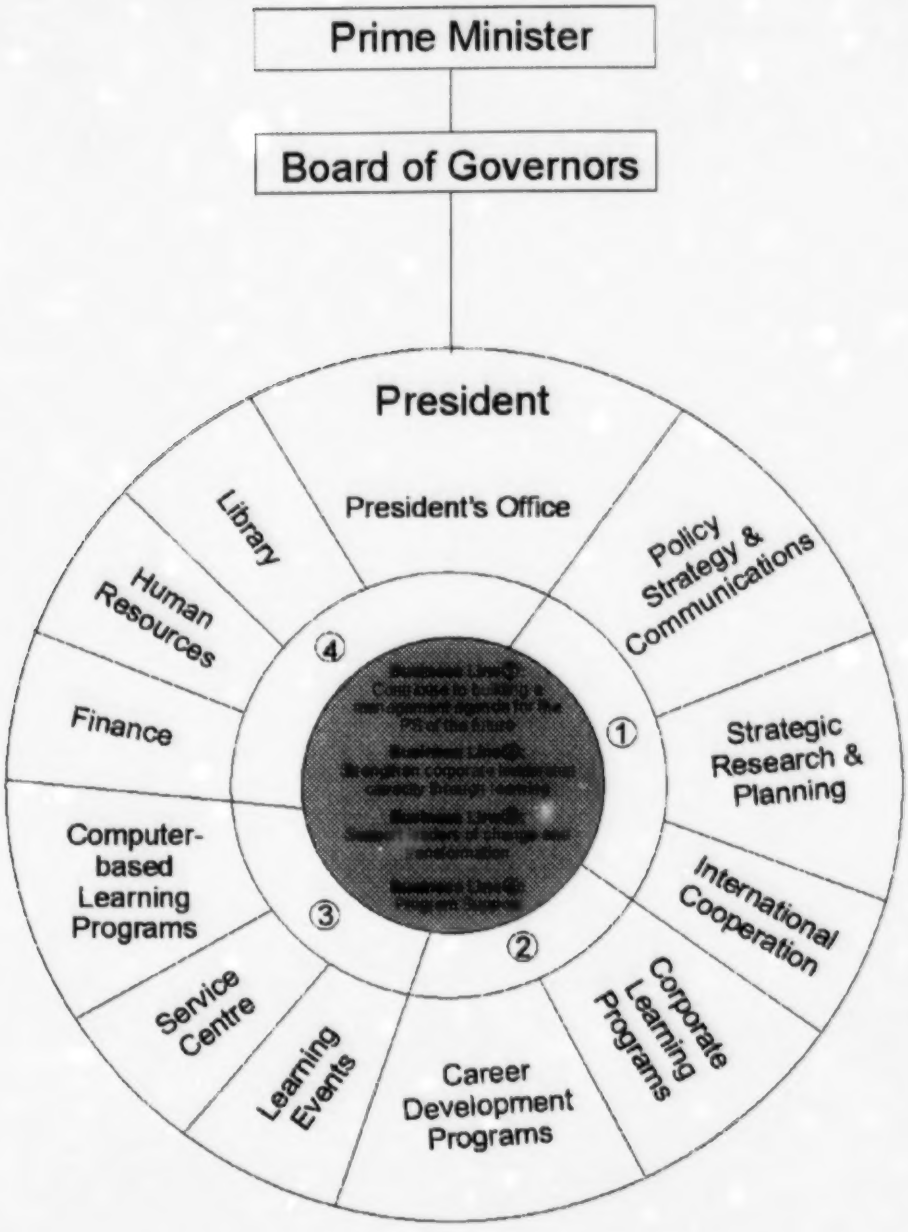
4. to develop within the Public Service, and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada;

5. to formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service;

6. to study and conduct research into the theory and practice of public sector management; and

7. to encourage a greater awareness in Canada of issues related to public sector management and the role and functions of government and to involve a broad range of individuals and institutions in the Centre's pursuit of excellence in public administration.

The Centre's role is to support the training, development and learning needs of Public Service managers so that as a community they are able to meet the challenges of their time in fulfilling their mission of serving Canada and Canadians. It does this through four business lines as shown below.



Note: *This business line structure is based on the TBS approved Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS). However, CCMD is an organization in evolution. Some of the ongoing changes at CCMD as outlined on pages 8 and 9, will require modifications to the PRAS. CCMD will modify its PRAS with a separate submission to the Treasury Board in the fall of 2000.*

B. Departmental Objectives

CCMD's objectives are: to assist managers in developing the conceptual, analytical, decision-making, problem-solving and implementation skills critical to meeting the current and future management challenges in the federal government, including responding to the changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society; to assist managers in understanding the policies, operation, organization, dynamics and traditions of the federal government; and in managing government programs, services, and personnel, efficiently and effectively, in a context of employment equity; to broaden the knowledge base related to the theory and practice of public sector management; and to further exchanges between senior private and public sector officials and academics on management issues.

C. External Factors Influencing the Department

> *"To ensure that the Public Service of Canada remains a strong, representative, professional and non-partisan national institution that provides Canadians the highest quality service into the 21st century, the Government will also focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce." - Speech from the Throne, Building a Higher Quality of Life for all Canadians, October 12, 1999 p. 12*

A Changing Economy and Society

The knowledge-based economy and society are no longer imminent realities – they already exist.

- Knowledge and creativity are driving the new economy. Once dependent on the abundance of natural resources, labour and access to capital, the economy is now based on information, knowledge and innovation.
- The digital revolution and the use of modern information and communications technologies is altering every aspect of our lives.
- Work is becoming more knowledge intensive. Between 1990 and 1998, two million new jobs were created for high-school and university graduates, while one million jobs requiring only elementary school education disappeared. These changes are representative of what is happening in every sector of society. Whether it be the primary sector, construction, services, transportation or the new sectors of the economy, the future belongs to knowledge workers.

As the Speech from the Throne indicated, in the knowledge age the advantage goes to those countries that are innovative, highly productive, able to adapt the latest technologies and willing to invest in the skills development of its citizens. The prospects for a high quality of life depend, as never before, on " ... a population that is adaptable, resilient and ready to learn throughout life".

In the Speech From the Throne, the Government recognized that the Public Service of Canada will have a key role in helping Canada stay at the leading edge of the knowledge revolution. It challenged the Public Service to continue to provide Canadians with "the highest quality service into the 21st century". This means that the public service must itself prepare to serve in a knowledge-based economy and society – it must implement within its ranks what the Government is advocating for the country as a whole.

A Changing Public Service

The same forces of change that are at work in our economy and society are also leading to a fundamental transformation in the public sector workforce and workplace.

First, the knowledge-intensity of public service work has increased markedly. Our work has been moving up the value chain as we have been eliminating, transferring or contracting out easier and more predictable tasks. Even functions which on the surface seem well defined actually require a high degree of discretion on the part of public servants called on to make decisions within broad legal parameters. For instance, this is the case for many regulatory functions.

Second, the nature of our work is changing. It is moving from performing predictable tasks to achieving broad results, from a vertical structure to networks, from command and control to leadership, and from training for a job to learning for life.

Third, our role as managers and as employees is changing. Managers are becoming leaders; employees are becoming entrepreneurs and innovators; information flows freely and the organization must trade-off some degree of control to increase creativity and innovation.

Fourth, policy and service delivery functions are converging. Services provided by the public sector are becoming less tangible and more intangible – strategic advice, rigorous analysis and judicious counsel – are all skills previously regarded as policy skills.

In sum, to better serve Canada and Canadians in the knowledge-based economy and society, the Public Service is making the transition from an industrial/bureaucratic organization to a knowledge-based organization – a model better adapted to a knowledge age.

A key to this transformation and to preparing the Public Service to serve in the knowledge age is learning. The Speech From The Throne has reminded us that in a knowledge-based economy the most important investment for a country can make is in its people – in their education, training and lifelong learning. Everyone's talent must be developed to its full potential. This applies equally to those who work in the Public Service.

The Public Service must become a learning organization, committed to lifelong learning. It is essential to create the comparative advantages that Canada will need in the global competition for talent and investment. It is the best way to ensure the ongoing relevance of government to citizens. It will be critical to attracting and retaining the knowledge workers the Public Service will need to serve in the future. They will join the Public Service because of the challenges it offers and the desire to serve. They will only stay if they are given the chance to continuously develop their skills and acquire new knowledge.

What our Clients and Partners Expect from CCMD

The President of CCMD has in the past year travelled extensively across the country to meet with federal regional councils, groups of middle managers, university faculty and students, provincial government leaders and business leaders.

Public Service managers told us that:

- Learning must move to the top of the agenda – while it was generally recognized that the Public Service of Canada has done well at training for the job, we must now shift our efforts toward lifelong learning.
- The Public Service of Canada must become a learning organization, able to adapt and respond to the needs of Canadians in a knowledge age and committed to lifelong learning for all employees. Creating a learning organization will require a profound cultural change as well as a new management model for the Public Service.
- CCMD must reach out to managers at all levels, in all departments and agencies and in all regions – learning is as pressing a need in the regions as in the national capital region – and it is as important to prepare those who will serve in the future as it is to meet the learning needs of senior managers today.

Others have reinforced many of the same themes. Academics pointed out the continuous need to maintain leadership in public administration research and public sector reform, and the need to work in partnership with them and others to build a strong capacity in public sector management research. Provincial government leaders, business leaders and others spoke of the need to build bridges among levels of government and among sectors and of the importance of connecting public sector leaders with other leaders in Canadian society. International organizations have pointed to the need to share ideas and knowledge internationally.

CCMD: Organizing to respond to the needs of a rapidly changing Public Service

A learning-based Public Service will require an attitudinal change among public servants and culture change in the institution. What does this mean for CCMD?

The CCMD Board of Governors has recently endorsed a set of goals for what CCMD should strive to be in serving the needs of the Public Service.

- Firstly, CCMD should be a centre of excellence in public sector management development and learning, supporting all those who share its commitment to excellence.
- Secondly, CCMD should be a Canadian centre dedicated to preparing public service managers, leaders and future leaders. It should be relevant to managers in all regions across Canada and open to exchanges with colleagues from other levels of government and other sectors, so we can learn from one another.
- Thirdly, CCMD should be a management centre, committed to the learning needs of those who are responsible for the management of people. We should be there for managers, and

relevant to their needs, regardless of where in the public service they might work or at what level they might be.

- Fourthly, CCMD should be at the leading edge of thinking on public sector reform. We should be committed to excellence in research bringing together public service managers, academics and leading thinkers to study, debate and develop a body of best practices in order to position the Public Service for the future.

- Fifthly, CCMD should be a centre with the capacity to learn from the best in the world and to share our knowledge and ideas with those who are committed to building strong public sectors around the world.

- Sixthly, CCMD should be a model organization with a service culture committed to supporting the learning needs of the public service and its managers — a learning organization — an example of what we preach.

The CCMD Board of Governors has also approved a number of initiatives that strengthen the ability of the Centre to deliver on the goals it endorsed (details are provided in section III of this Report):

- a three-year plan for research with governance as a major (overarching) theme and action research on issues of major concern to deputy ministers and managers;

- an international program designed to share Canadian public sector expertise abroad, equip public sector managers to work in a global world and create a Canadian single-window on governance and public sector management expertise;

- a reorientation of learning programs to expand their reach within existing budget, while maintaining or enhancing quality. This reach expansion has two dimensions — vertically, the programs will be expanded to include managers at all levels, while horizontally the learning programs will be made more widely available on a regional basis. As such, the client base of the Centre now numbers some 30,000, a tenfold increase from the traditional base of 3,000 public service executives.

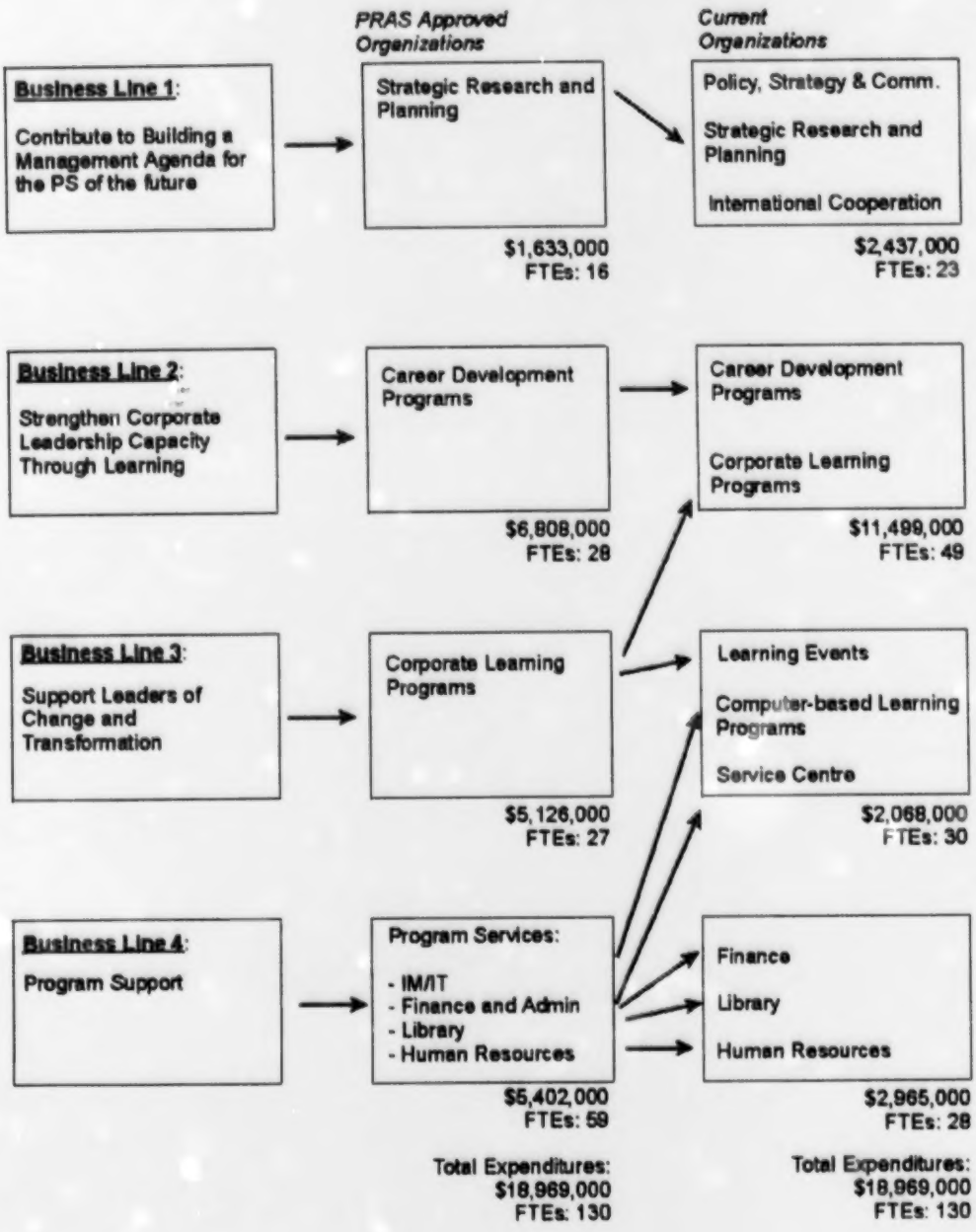
Responding to these changes has led to several organizational changes within CCMD:

- A Policy, Strategy and Communications group and International group have been established under business line 1. Together with Strategic Planning and Research this business line will contribute to building a management agenda for the public service of the future.

- Corporate Learning Programs and Career Development Programs now work together under business line 2, bringing all CCMD course offerings, including design and delivery, under a single business line.

- Learning Events has been developed as a full program under business line 3, and a new Computer-based Learning Programs group and Service Centre group have been established within this business line. Together these groups will play an important role in helping Public Service managers come together to interact, exchange ideas and form a vibrant community.

Organizational Changes



The Task Ahead

In his message at the opening of CCMD's newly renovated facility, the Prime Minister challenges the Centre to become "a one of a kind institution that is dedicated full-time to preparing present and future public service managers for the challenges of their time."

The Prime Minister's message also articulates the task ahead of us:

> "The task ahead for all of us is to prepare Canada and Canadians for the knowledge-based economy and society of the new millennium. It also means that we need a public sector that is well prepared: prepared for its role in a digital society, prepared for its role in a global society, prepared for its role in a knowledge-based society. I believe we should strive to make CCMD a world-class centre of excellence."

As this report will show, we have already taken the first steps.

D. Departmental Planned Spending

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1999-2000*	**Planned Spending 2000-2001**	Planned Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003
Budgetary Main Estimates (gross)	17,901	**18,969**	18,969	18,969
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	**0**	0	0
Less: Revenue Credited to the Vote	0	**0**	0	0
Total Main Estimates	17,901	**18,969**	18,969	18,969
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act* **	5,572	**7,967**	7,967	7,967
Plus: Cost of services received without charge	1,412	**1,436**	1,436	1,436
Net cost of Program	13,741	**12,438**	12,438	12,438
Full Time Equivalents	100	**130**	130	130

Note: Totals include contributions to employee benefit plans.

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** This amount can be spent only upon earning of the equivalent amount in revenue.

Section III: Plans, Results and Resources

CCMD's key result commitment is to support the training, development and learning needs of Public Service managers so that as a community they are able to meet the challenges of their time in fulfilling their mission of serving Canada and Canadians. CCMD does this through four business lines. The remainder of this section describes the planned results, related activities and resources of each of these business lines.

Business Line 1: Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future

A. Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1999-2000*	**Planned Spending 2000-2001**	Planned Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003
Gross	2,609	**2,437**	2,437	2,437
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*	36	**95**	95	95
Net	2,573	**2,342**	2,342	2,342
FTE	17	**23**	23	23

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

B. Business Line Objective

Business Line 1 contributes to enhancing the performance of Public Service managers in serving Canadians through research that serves to shape and build the understanding and commitment to a management agenda for the Public Service of the future.

C. Business Line Description

In partnership with other central agencies, this business line provides a corporate research program that identifies critical management issues and brings together key Public Service leaders, academics and leading thinkers to discuss, debate and dialogue on options for their resolution in an "action research" network learning mode and provides a forum for discussion to better understand and generate visions of a renewed Public service.

D. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources

Key Results Commitment: To support the training, development and learning needs of Public Service managers so that as a community they are able to meet the challenges of their time in fulfilling their mission of serving Canada and Canadians.

Business Line 1

Planned Results	Related Activities
Contribute to building an ambitious learning agenda for the Public Service of Canada that: - prepares federal public service managers to better serve Canada and Canadians in a knowledge age; - helps to turn the Public Service of Canada into an innovative learning organization. Conduct research that will: - help Public Service managers anticipate and be better prepared to respond to those emerging governance and public sector management issues that will be of greatest significance to the Public Service of Canada in the future; - advance the knowledge and know-how of managers on best practices in building, shaping and managing a learning organization. Contribute to improved knowledge by Public Service managers of the best practices in governance, public sector management and public sector reform in the world and improved public sector capacity in other countries through the sharing of Canadian knowledge and know-how.	Undertake a cross-Canada consultation process with Public Service managers to involve them in shaping a Public Service learning agenda. Ensure the on-going involvement of the deputy minister community. Provide policy analysis, research, advice, communications and outreach in support of the learning agenda. Initiate a basic research program focussed on governance. Undertake short term action research on current public sector management issues facing Public Service leaders. Establish a single window for countries and international organizations seeking access to federal Canadian public sector expertise in governance and public sector management.
Resources: $2,437,000	**FTE: 23**

Policy, Strategy and Communications

A Policy, Strategy and Communications group has been created within this business line by centralizing the roles and activities previously distributed throughout all four business lines.

Through its policy and strategy activities, CCMD will contribute to advancing the public service learning agenda and to positioning, strengthening and ensuring the overall coordination of its contribution. Expected end-results are a learning culture within the Public Service and the emergence of continuous learning as a key strategic priority for Public Service managers.

Through its communications activities, CCMD will communicate the importance of learning and a learning culture within the Public Service, ensure the proactive promotion of CCMD products and services to Public Service managers and facilitate horizontal internal communications within CCMD.

The communication function also involves coordinating linkages and networks with departments, regional councils and other partners in order to maintaining cohesion within CCMD's "extended family" of clients, partners and associates. Through its outreach activities CCMD will project its presence, programs and activities on a true national scale, one that goes beyond the traditional emphasis on activities centred in the National Capital Region. A key determinant of success in the outreach activities will be the degree to which a true partnership with the regions can be established in order to support a significantly greater emphasis on regional learning activities.

Strategic Research and Planning

Public sector management research capability will be strengthened at CCMD. In order to enhance both strategic and tactical relevance, research activities will be carried out along two inter-related tracks:

(1) a longer term track, consisting of a research program set over several years; and

(2) a shorter term track, consisting of short action research projects focussed on critical management issues facing Public Service managers.

Longer-term Projects

CCMD's basic research program will focus on *governance*. Four governance research themes have been identified:

- The first theme examines the concept of citizenship and specifically the changing relationship between citizens and the State. It will address the changes to the concept and practices of citizenship as a result of globalization, value pluralism, diversity and changing expectations about the role of government. It will also explore the impact of public consultation and citizen engagement policies and processes.

- The second theme focuses on democratic institutions. It will address, among other factors, the impacts of information technology on our system of governance.

- The third theme will explore the changing role of government in the future in connection to the changing nature of citizenship, democratic participation and other major trends. It will delve into the role of government in the knowledge age.

- The fourth theme will attempt to anticipate future public service reform. It will address the primary challenge of transforming the public service into a learning organization so that it can effectively adapt to the changing nature of citizenship, of democracy and of the role of government. It will explore how the Public Service should transform itself to serve in the knowledge age.

These four research themes will shape CCMD's research agenda for the years ahead.

CCMD will connect with appropriate Canadian and international partners (universities, institutions and international organizations active and learned in areas of governance) to refine and work on its research agenda. Partnering will allow CCMD to benefit from the contributions of others, build Canadian capacity, avoid duplication, leverage knowledge and resources, identify and enable potential synergies and enrich all involved. Sustained research focussed on one major research project will provide the stability, predictability and trust essential for building a strong partnership with the academic community. This will be essential to build the base needed to advance the state of knowledge in the field and help CCMD realize itself as a centre of excellence in governance and public sector reform.

Shorter-term Projects

CCMD will undertake a series of action research projects to address current issues facing Public Service leaders. These projects will bring practitioners, academics, and experts together to discuss issues of immediate and critical importance in real time. They will bring together leading edge knowledge in the areas of both theory and practice, will have a pragmatic focus, and will create and capture knowledge quickly. Managers will benefit by acquiring new knowledge that can be immediately applied in their work environment.

Four topics, identified through consultations, form the basis for the initial series of roundtables. These topics are:

Project/Roundtable 1: Horizontality. The objective of this project is to investigate and document the literature as well as a number of key horizontal initiatives in order to identify lessons learned, identify best practices and provide guidance for the future.

Project/Roundtable 2: The Learning Organization. The objective of this project/roundtable will be to take stock of what is already known about learning organizations, to translate this information into practical guidance for public sector managers, and to identify and advance practical approaches that can be used by managers to help transform their organization into a continuous learning organization.

Project/Roundtable 3: The Social Union Framework Agreement (SUFA). The SUFA is a new covenant between governments and citizens that seeks to sustain and further improve social policies and programs for Canadians. Translating these principles into operations can be a challenging task. The objective of this project is to develop a guide for federal practitioners developing policies and delivering services.

Project/Roundtable 4: Risk Management. The objective of this project is to take account of the various risk-related initiatives and studies to date and to capture lessons learned for the purpose of building a risk management framework for managers.

International Cooperation

Canada is viewed internationally as having one of the best public sectors in the world. Canada has also developed some unique public sector capacity over the years as a result of our experience in governing a federal, bilingual, multicultural and geographically diverse democracy with two legal systems. Many countries find Canadian public sector expertise valuable not just for the knowledge or systems Canada has developed but also for the way they are applied. The values in Canadian society underlying our systems of public administration are seen as significant assets by other countries.

While much effective work to respond to this growing demand is being undertaken by individual federal government organizations, the performance of the federal government, to say nothing of the overall Canadian public sector, is not optimal. There are a number of challenges which, if overcome, could improve this situation:

- Despite its acknowledged strength, Canada is not as engaged as many other countries in promoting the use of its public sector expertise abroad. The current approach is fragmented and without any cross-government support for the efforts of individual departments and agencies.

- Although they represent the fastest growing area of demand, governance and public sector management are spread across a large number of departments and agencies; there is no focal point to which requests for "governance expertise"can be directed. When opportunities are identified, there is no reliable or easily accessible inventory of Canadian public sector expertise.

- There exists no federal or national forum for the sharing of information on current international activities and opportunities, for exchange of best practices, or for resolution of common problems. There is a serious possibility of missed opportunities for collaboration on multi-disciplinary projects and duplication of effort in developing markets.

Against this backdrop, CCMD's Board of Governors has endorsed the establishment of an international cooperation partnership among Government of Canada departments, agencies, tribunals and parliamentary institutions ("federal partnership") that will provide a single window access to Canadian public sector expertise in governance and public sector management. This partnership will:

- contribute to Canadian foreign policy by helping other countries build stronger governance and public sector capacity; and

- improve international access to Canadian public sector products, services, knowledge and know-how.

The Board of Governors has also endorsed CCMD contributing to the partnership by:

- providing services in support of study tours in the fields of governance and public sector management, when requested by CIDA, members of the federal partnership or international financing institutions;
- organizing short visits for senior personnel from public sector management development institutes in other countries; and
- in 2001-2002, piloting a small number of customized international training programs in the fields of governance and public sector management, when requested by CIDA, members of the federal partnership or international financing institutions.

Business Line 2: Strengthen Corporate Leadership Capacity Through Learning

A. Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1999-2000*	**Planned Spending 2000-2001**	Planned Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003
Gross	9,359	**11,499**	11,499	11,499
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*	5,290	**7,712**	7,712	7,712
Net	4,069	**3,787**	3,787	3,787
FTE	39	**49**	49	49

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

B. Business Line Objective

Business Line 2 aims at enhancing the performance of Public Service managers in serving Canadians by creating opportunities to learn collectively and developing a responsive, highly skilled and innovative management cadre.

C. Business Line Description

This business line designs world-class learning opportunities that support the priorities of the Clerk; value service to Canadians in delivery and policy making; utilize modern leadership and management techniques; and value the creation of partnerships in public, private and voluntary sectors. These learning opportunities are designed to help Public Service managers develop the leadership skills to improve service to Canadians, and implement renewal both at a personal and systemic level; both horizontally across the Public Service and vertically in departments. This business line also supports continuous learning through networks and offers a forum for exploring new ideas and learning from others to solve corporate cross-cutting issues.

D. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources

Key Results Commitment: To support the training, development and learning needs of Public Service managers so that as a community they are able to meet the challenges of their time in fulfilling their mission of serving Canada and Canadians.

Business Line 2

Planned Results	Related Activities
Provide relevant, high quality and timely training programs and services to public service managers across the country.	Make existing course offerings available to a larger clientele of managers at all levels, in all departments and agencies and all regions, while maintaining or enhancing quality. Design and provide new courses to fill gaps in current course offerings and better meet the needs of managers, departments and functional communities, including Canada in the World and The Canadian Context. Provide new training opportunities to support government-wide priorities: - Aboriginal Issues and Self-Government - Diversity: Vision and Action Roll out redesigned Career Assignment Program (CAP) educational component and modernized Management Trainee Program (MTP) educational component and "scale up" delivery capabilities to accommodate increased demand.
Support corporate, departmental and individual career development needs so that the Public Service of Canada has a management cadre that is well-prepared to serve Canada and Canadians in a knowledge age.	Design and offer new career development programs to meet the needs of departments and functional communities.
Resources: $11,499,000	**FTE: 49**

Through this Business Line CCMD offers four groupings of courses:

- **Context courses** – designed to assist public service managers to understand the context within which they work and keep pace with a changing environment within Canada and around the world.

- **Leadership courses** – designed to assist managers to become leaders in a knowledge age, able to lead groups to achieve results beyond their current reach.

- **Career and Community Development courses** – providing the educational component for corporate career and community development programs.

- **Corporate Priority courses** – designed to help managers keep pace with existing and emerging government-wide management priorities.

The delivery of these courses have been significantly affected by the decisions of the CCMD Board of Governors for a general orientation of CCMD toward being a management centre, open to managers at all levels (some 30,000) rather than executives (some 3,000); and a Canadian centre, present in the lives of federal public service managers, in all departments and in all regions.

In response to these decisions significant efforts are being devoted to expanding the reach of CCMD courses to managers at all levels, while maintaining quality. Specifically:

- The number of open enrolment courses increased from 7 in 1998-1999 to 11 in 1999-2000 and will increase to 18 in 2000-2001, more than doubling in two years.

- The total number of offerings increased from 30 in 1998-1999 to 73 in 1999-2000 and will increase to 104 in 2000-2001, a three fold increase in two years. Regional offerings will increase from 6.7 percent of the total offerings in 1998-1999 to over 40 percent in 2000-2001.

- The number of participants increased from 600 in 1998-1999 to a projected 1,357 in 1999-2000 and is expected to reach 2,080 in 2000-2001. In 1999-2000, almost one quarter of open enrolment participants were below the EX level, up from 15 percent in 1998-1999.

At the same time, the Centre is committed to maintaining, and where possible enhancing, quality. Overall, quality ratings for CCMD offerings have consistently ranged between 4.2 and 4.7 on a scale of 5. Efforts will continue to enhance quality as we further expand our reach in 2000-2001.

In addition to continuing to expand the reach of our courses in 2000-2001, attention will focus on designing new programs to fill gaps identified by managers in our current course offerings.

Context Programs

In 1999-2000, CCMD offered three context courses -- **Structures and Operations of Government**, **How Ottawa Works** and the **Federal Law Program for Public Service Managers**. In addition to the three context programs currently offered, in 2000-2001, three new context courses will be introduced -- **Canada in the World (Introductory)**, **Canada in the World (Advanced)** and the **Canadian Context**.

Leadership Programs

CCMD currently offers four leadership courses -- **Executive Leadership**, **Leadership: Reflection and Action**, **Coaching For Breakthroughs and Commitment** and **Leading Transitions**. Its two week **Executive Leadership** course has been phased out and replaced by **Leadership: Reflection and Action**, a one week course which is being positioned as a core, comprehensive leadership program. **Leading Transitions** is being offered on an open enrolment basis for the first time. It will also continue to be offered to departments who wish to use it on a customized, intact team basis. A new **Corporate Leadership Program** will be introduced in 2000-2001. This program will combine three four-day courses on leadership, citizen-centred service and advanced policy studies and make them available in an integrated format over a 12 to 18 month period.

Career and Community Development Programs

CCMD supports career and community development by offering the educational component of the continuum of corporate management development programs such as the **Accelerated Executive Development Program** (AEXDP), the **Career Assignment Program** (CAP) and the **Management Trainee Program** (MTP). CCMD also offers one open enrolment course in support of career and corporate development -- the **EX Orientation** course, for newly appointed EXs and experienced managers who may aspire to become members of the executive group.

In 2000-2001, Career and Community Development Programs will tackle a number of challenges, some already signalled in the Centre's 1999-2000 Report. The content and methodologies of the CAP program have been recently modernized and made more accessible in the face of rapid changes in both the Public Service and trends in the career development field. The learning component has been aligned with the leadership competencies and the educational components of the other development programs in the corporate continuum. The challenge will now shift to delivery activities. A large increase in the numbers of CAP and MTP candidates is expected for the next several years. As a result, significant preparatory work to "scale up" the delivery of these program is underway. In addition, in 2000-2001, CCMD will be offering the **Introductory Management Program** (MTP educational component) and **Career Development Program** (CAP educational component) on a cost recovery basis to departments and functional communities.

Corporate Priority Programs

In 1999-2000, CCMD offered three corporate priority courses -- **Shaping and Implementing Effective Policy**, the **Aboriginal Issues and Self-Government Seminar** (introduced in September 1999), and **Managing Citizen-Centred Service**. In 2000-2001, two new corporate priority courses will be introduced -- **Advanced Policy (Citizen-Centred, Horizontal Policy)** designed to equip experienced managers to understand the challenges leaders face and the methods they use to develop and implement policies that are citizen-centred, horizontal and collaborative and **Diversity: Vision and Action** designed to equip managers at all levels to appreciate the diversity of Canadian society, the importance of diversity for legitimate governance and Canada's economic performance as well as the value of inclusive leadership. In addition, this Business Line will design and implement a learning program that will equip managers to implement the **Government on-line (GOL) Strategy.**

Business Line 3: Support Leaders of Change and Transformation

A. Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1999-2000*	**Planned Spending 2000-2001**	Planned Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003
Gross	3,131	**2,068**	2,068	2,068
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*	246	**160**	160	160
Net	2,885	**1,908**	1,908	1,908
FTE	18	**30**	30	30

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

B. Business Line Objective

Business Line 3's overall goal is to support leaders of change and transformation as they implement Public Service priorities across departments.

C. Business Line Description

This business line provides support for corporate change agendas through customized design of management development programming. It transfers learning experiences to assist managers in improving teamwork to implement corporate change agendas.

D. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources

Key Results Commitment: To support the training, development and learning needs of Public Service managers so that as a community they are able to meet the challenges of their time in fulfilling their mission of serving Canada and Canadians.

Business Line 3

Planned Results	Related Activities
Help managers to deepen their understanding of issues through knowledge acquisition, sharing and exchange in real time.	Provide a learning events program, including armchairs, thematic events and special events to a larger segment of the management community.
Through the use of modern, computer-based learning techniques, help meet the self-learning needs of managers and support innovation through knowledge sharing, interaction and networking.	Create an on-line learning architecture leading to a single window for all Public Service course offerings. Create on-line services such as on-line registration. Explore on-line assessment and on-line learning modules.
Help managers to form a vibrant management community.	Create a service centre function with a manager dedicated to ensuring an intense and ongoing service focus and culture.
Resources: $2,068,000	**FTE: 30**

Learning Events

Through this Business Line, CCMD is committed to a more strategic approach to the use of learning events. Learning events, such as thematic series events and armchair discussions, offer informal learning and knowledge "harvesting" opportunities that complement learning achieved in the classroom. It has been found that informal learning inherent in these events help participants deepen their understanding by sharing their knowledge and experience, debating and interacting with the practitioners and thinkers on a variety of issues.

Progress has been made in building "learning events" as a new program area at CCMD. In 2000-2001, this new program area will focus on expanding the scope and reach of learning events in order to help managers exchange and acquire knowledge in real time based upon their personal experience.

Thematic series

The thematic series will be available through open enrollment and will be comprised of four half-day sessions held monthly in the spring and fall on specific themes, presented in a broad context. Two thematic series are planned for 2000-2001, an international theme: Canada's Place in the World; and a domestic theme: Rediscovering Canada.

Armchair Discussions

Armchair discussions involve presentations by one or more persons, interviews or round table discussions, followed by a discussion involving the audience. These events are open to managers at all levels, and will "cycle" through four themes to be presented each month -- Beyond the News; Values and Ethics; Leaders and Leading Visions; and Serving Canadians in the Knowledge Age.

Information Technology and Computer-based Learning Programs

Use of information technology in all aspects of the Centre's activities is growing at a rate that is representative of trends afoot in society as a whole. Indeed, rapid globalization and information technology provide CCMD with both increased stimuli and significantly greater opportunities for networking, sharing and mutual reliance with clients, stakeholders, associates and learning partners around the world.

The same forces causing the increased interdependence between like-mandated learning institutions (brought on by rapid globalization) manifest themselves just as forcefully within those same learning institutions. This creates a strong requirement for increased informational integration between the institutional areas that play a role in the various stages of the learning process. At CCMD, this requirement creates a growing need to establish effective linkages between research results, learning programs and program support services.

An equally compelling trend at work in public administration is fashioning a cultural and operating environment characterized by a more open and inclusive mindset, outward orientation, and a borderless, "silo-free" approach to the resolution of issues. Information technology

provides an increasingly powerful "enabling condition" for the creation and maintenance of this environment.

Against this backdrop, CCMD's challenge in the use and application of technology is one of maintaining focus and exercising careful selectivity among a rich set of options available. The challenge is in equal parts technological and cultural; the role of technology is one of catalyst and enhancer of -- rather than feared replacement for -- learning, human contact and classroom events. It is a multi-faceted challenge. Dealing with it requires a multi-faceted approach.

CCMD is committed to a course of action where technology is employed as a "binding force" between its programs and clients and partners. Reliance on information technology is a key strategy in helping CCMD address its renewed and expanded mandate:

- to reach 30,000 managers at all level in all regions;
- to meet the changing needs of a dynamic public service and to improve recruitment and retention. More young managers coming in want and expect computer-based tools and means for learning;
- to support the changing role of managers to ensure information flows freely; and
- to support the transformation of the Public Service into a learning organization where information and knowledge are readily accessible and self-directed learning is possible.

Progress is being made on the implementation of the approach proposed. For example:

- Computer-based Learning Programs Branch: A new branch has been formed to champion the development and application of strategies and initiatives to promote the use of technology at CCMD.
- Use of Technology: Multimedia Learning Products: The Management Trainee Program (MTP) has initiated a pilot project to incorporate multimedia learning programs into the educational component of the program.
- Single-window Learning Environment: CCMD has developed a comprehensive Learning Architecture to support the learning needs of Public Service managers. A web-based version of this architecture will provide Public Service managers with extensive and user-friendly access to all CCMD products and services.

CCMD plans to establish itself as a robust management resource for the public service, at the intersection of learning and technology. It plans to achieve this through a gradual, careful and stepwise management process. Significant milestones will include:

- improved Internet usage and access. CCMD will increase bandwidth available in order to increase the quality and realism of the content delivered through the medium; and
- strengthened governance for IM/IT. The Centre will develop and implement a set of policies, standards, practices and performance measures as it relates to all aspects of its operations.

In terms of strategy, the Centre will adopt "move fast and partner extensively" as its motto. It will avoid lengthy up-front analysis and deliberations in favour of an "adjust as you go" and "review as often as possible" approach. At the same time, it will favour extensive use of partnerships with industry, other federal institutions and other organizations with similar needs, interests or solutions.

Service Centre

Services provided to internal and external clients encompass the full range of administrative and technology support including registration, reservations, catering, as well as the provision of classrooms and audio-visual support.

Analysis of CCMD room utilization and client feedback shows that CCMD services and facilities could benefit from increased quality of service and maximizing opportunities to recover costs. A benchmarking study completed by the Centre further supported the need for several improvements in technology and services required to bring the facility into line with world-class learning organizations. For example, technology can be applied to allow clients to register on-line for CCMD courses, reserve rooms and utilize technology more in the classroom environment. In addition, administrative support activities need to be sensitive to client needs.

For the Centre to excel and reach world class status in providing these services, a service focus is required. In 2000-2001, the Centre will take the first step in achieving this focus by grouping the administrative support activities together into a "Service Centre" with a manager dedicated to ensuring an intense and ongoing service focus. This focus should help inculcate a service culture.

Planned initiatives include:

- defining the administrative and technology requirements necessary to upgrade the learning facility to bring it into line with world class learning organization benchmarks; and
- creating and implementing a host of physical and technological services required to realize the Service Centre including applications, IT/Web strategy and related "superstructure" services.

Business Line 4: Program Support

A. Planned Spending and Full Time Equivalents (FTE)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1999-2000*	**Planned Spending 2000-2001**	Planned Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003
Gross	2,802	**2,965**	2,965	2,965
Less: Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund pursuant to Section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*	0	**0**	0	0
Net	2,802	**2,965**	2,965	2,965
FTE	26	**28**	28	28

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

B. Business Line Objective

The goal of Business Line 4 is to maximize CCMD's internal capacity and investment in its financial, human and materiel resources, and to become an exemplary model of what it teaches.

C. Business Line Description

This Business Line provides leadership and support for the strategic directions of CCMD. It provides efficient and effective management and administrative services including finance, human resources and evaluation, all in support of program delivery and future directions.

D. Key Results Commitments, Planned Results, Related Activities and Resources

Key Results Commitment: To support the training, development and learning needs of Public Service managers so that as a community they are able to meet the challenges of their time in fulfilling their mission of serving Canada and Canadians. **Business Line 4**	
Planned Results	**Related Activities**
Contribute to the overall goals of the Centre, while helping to increase productivity and reduce costs.	Implementing a modern comptrollership regime.
Strengthen the internal capacity of CCMD and help the Centre become an exemplary model of what it teaches.	Implement measures to respond to the results of the Public Service employee survey.
Resources: $2,965,000	**FTE: 28**

Human Resources

The results of the 1999 Employee Survey revealed a rewarding picture for CCMD. Its employees are considerably more satisfied with their jobs and working environment than the average public service employee. In response to whether their department is a good place to work, 96 percent of CCMD employees said yes, compared to 75 percent for the Public Service as a whole.

However, CCMD has identified areas in which improvements are needed including addressing employee concerns about workload, specific training and developing client service standards. In 2000-2001, Human Resources will coordinate the corporate work in this area and will develop approaches to further improve the quality of the working environment for its employees. In conjunction with the results of the Employee Survey, CCMD will continue to ensure that the investment in the essential learning and development needs of its employees continues.

Finance

Adjustments in the Centre's financial management framework will continue in response to the modernized comptrollership initiative. To that end, CCMD will ensure that its financial management employees have the necessary technical skills to manage accrual accounting. Finance will help its employees develop skills and systems necessary to integrate financial and non-financial information in a meaningful way to assist in decision making. In addition, the finance group will continue to strengthen the resource management system to ensure more efficient and timely use of resources.

Section IV: Horizontal Initiatives

A Learning and Development Committee has been established and is chaired by the President of CCMD. The Committee strives to ensure better coordination of learning and development activities across the Public Service and assist the Clerk of the Privy Council and the Deputy Minister community to shape a learning agenda for the Public Service.

Section V: Financial Information

Table 5.1: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Spending 1999-2000	Planned Spending 2000-2001	Planned Spending 2001-2002	Planned Spending 2002-2003
Contributions				
Contribute to Building a Management Agenda for the Public Service of the Future	175	175	175	175
Total	175	175	175	175

Table 5.2: Source of Respendable and Non-Respendable Revenue

(thousands of dollars)	Forecast Revenue 1999-2000	Planned Revenue 2000-2001	Planned Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003
Respendable Revenue pursuant to Section 29.1 (1) of the Financial Administration Act				
Project Management Services	36	95	95	95
Learning Products and Services	5,484	7,772	7,772	7,772
Room Rental Administration	52	100	100	100
Total	5,572	7,967	7,967	7,967
Non-Respendable Revenue	n/a	n/a	n/a	n/a

Table 5.3: Net Cost of Program for the Estimates Year

(thousands of dollars)	CCMD
Planned Spending (Main Estimates)	18,969
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	1,087
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	349
Workman's compensation coverage provided by Human Resources Canada	0
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0
	1,436
Less: Respendable Revenue Pursuant to Section 29.1(1) of the Financial Administration Act	7,967
2000-2001 Net Program Cost	**12,438**

BUDGET DES DÉPENSES

Centre canadien de gestion

Budget des dépenses
2000-2001

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2000

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : http://publications.tpsgc.gc.ca

No. de catalogue BT31-2/2001-III-90

ISBN 0-660-61209-7

100-04159/

Centre canadien de gestion

Rapport sur les plans et les priorités 2000-2001

Pour la période de 2000-2001 à 2002-2003

Le très honorable Jean Chrétien,
Premier ministre du Canada

Table des matières

Section I : Messages **1**
A. Message du ministre 1
B. Déclaration de la direction 2

Section II : Vue d'ensemble du ministère **3**
A. Mandat, rôles et responsabilités 3
B. Objectifs du ministère 5
C. Facteurs externes influant sur le ministère 5
Une économie et une société en évolution 5
Une fonction publique en transformation 6
Attentes de nos clients et partenaires 7
Le CCG : Faire en sorte de répondre aux besoins d'une fonction publique en transformation rapide 7
La tâche qui nous attend 11
D. Dépenses prévues du ministère 11

Section III : Plans, résultats et ressources **12**
Secteur d'activité 1 : Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain **12**
A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) 12
B. Objectif du secteur d'activité 12
C. Description du secteur d'activité 12
D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes 13
Politiques, stratégie et communications 14
Recherche et planification stratégiques 14
Coopération internationale 16

Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage **18**
A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) 18
B. Objectif du secteur d'activité 18
C. Description du secteur d'activité 18
D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes 19
Programmes contextuels 21
Programmes de leadership 21
Programmes de perfectionnement professionnel et de développement communautaire 21
Programmes ministériels prioritaires 22

Secteur d'activité 3 : Soutenir les leaders du changement et de la transformation . 23
A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) 23
B. Objectif du secteur d'activité 23
C. Description du secteur d'activité 23
D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes 24
Événements d'apprentissage 25
Technologie de l'information et programmes assistés par ordinateur . . . 25
Centre de services 27

Secteur d'activité 4 : Soutien aux programmes 28
A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP) 28
B. Objectif du secteur d'activité 28
C. Description du secteur d'activité 28
D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes 29
Ressources humaines 29
Finances 29

Section IV : Initiatives horizontales 30

Section V : Renseignements financiers 31

Section I : Messages

A. Message du ministre

L'excellence de nos institutions du secteur public et des employés de l'État dans tout le Canada est une source de grande fierté pour notre pays. Les Canadiens sont servis par une fonction publique professionnelle, non partisane, qui compte parmi les plus respectées au monde. C'est un commentaire que j'ai entendu bien souvent de la part de dirigeants étrangers au cours de mes voyages. Pourtant, cela ne veut pas dire que nous pouvons tenir cette situation pour acquise et nous reposer sur nos lauriers. Bien au contraire.

La tâche à laquelle nous devons nous attacher est de préparer le Canada et les Canadiens à évoluer dans une économie et une société fondées sur les connaissances, qui seront celles du nouveau millénaire. Cela signifie que notre secteur public doit se tenir prêt : il doit se préparer à assumer son rôle dans une société numérique, une société mondiale, une société basée sur le savoir.

La Fonction publique du Canada doit être un organisme axé sur l'apprentissage, apte à produire des idées, à embrasser le changement. En d'autres termes, elle doit s'ouvrir à l'apprentissage continu. Cet objectif comporte une responsabilité importante pour le Centre canadien de gestion (CCG), en tant qu'institution unique, qui consacre toute son énergie à préparer les gestionnaires de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain à relever les défis de leur époque.

Je crois que nous devons nous efforcer de faire du CCG un centre d'excellence de classe mondiale en matière de gestion publique. Un lieu où les leaders de tous les secteurs peuvent se rencontrer et partager leur engagement envers le secteur public et leur foi dans le rôle important qu'il doit assumer. Un lieu pour partager nos connaissances et apprendre au contact des meilleurs, pour partager nos idées avec les intervenants du monde entier qui désirent, comme nous, édifier une société moderne et un secteur public dynamique et compétent. Un lieu, enfin, à la fine pointe de la réflexion sur la réforme du secteur public.

Il me fait plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du CCG pour la période de 2000-2001 à 2002-2003.

B. Déclaration de la direction

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION ***Report on Plans and Priorities 2000-2001/Rapport sur les plans et les priorités de 2000-2001***	
I submit, for tabling in Parliament, the 2000–2001 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Centre for Management Development.	**Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2000–2001 du Centre canadien de gestion.**
To the best of my knowledge, the information:	À ma connaissance, les renseignements :
• accurately portrays the mandate, priorities, strategies and planned results of the Canadian Centre for Management Development;	• décrivent fidèlement le mandat, les plans, les priorités, les stratégies et les résultats escomptés du Centre canadien de gestion;
• is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities;*	• sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités;*
• is comprehensive and accurate;	• sont complets et exacts;
• is based on sound underlying departmental information and management systems.	• sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.
I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.	Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.
The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur laquelle s'appuie le document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.
Name/Nom : _____ Date : MAR 0 3 2000	

Section II : Vue d'ensemble du ministère

A. Mandat, rôles et responsabilités

Le Centre canadien de gestion (CCG) a été officiellement créé par une loi du Parlement (projet de loi C-34) le 1er décembre 1991.

Le mandat général du CCG est de répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique. L'article 4 de la loi sur le CCG confère au Centre les sept objectifs suivants :

1. inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions qui la caractérisent;

2. contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;

3. aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel à tous les niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, au développement des compétences personnelles et à la prestation de services de haute qualité auprès du public;

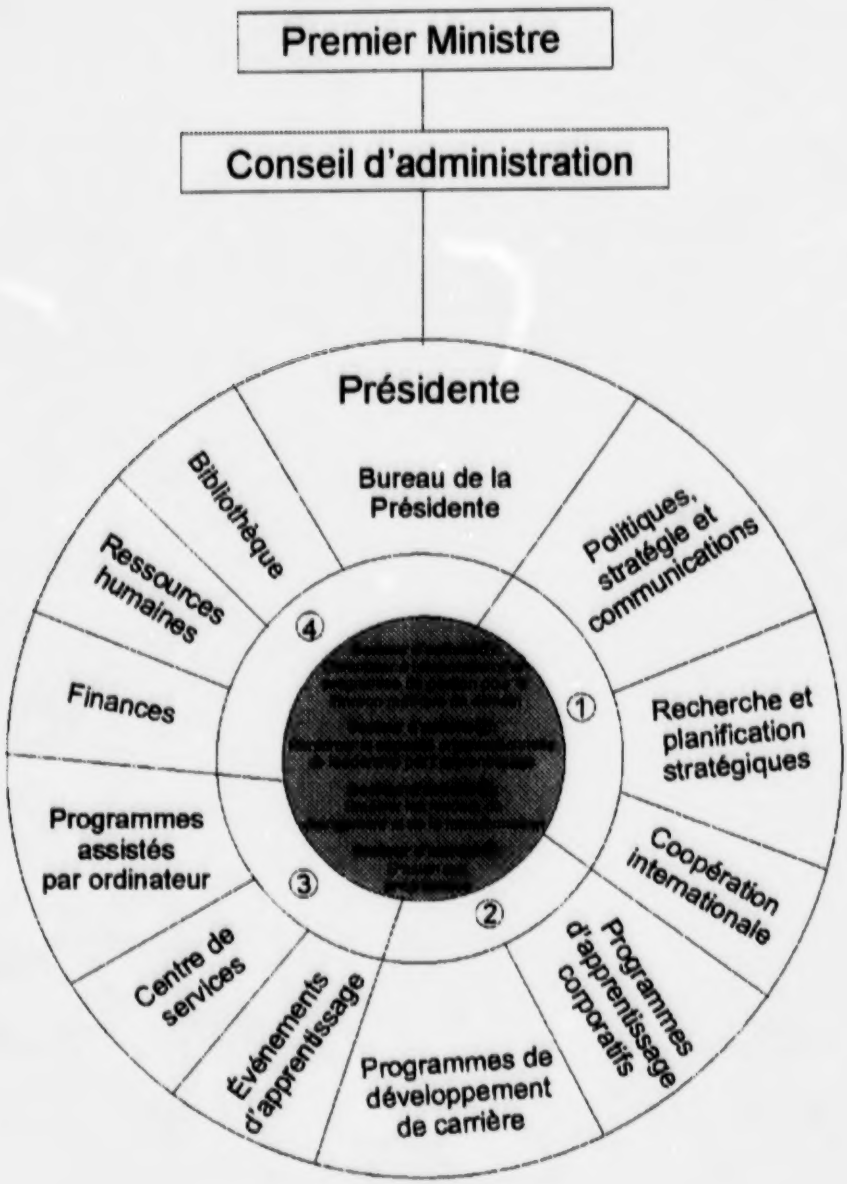
4. former dans la fonction publique et y attirer, par ses programmes et études, des personnes de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne, et soutenir leur progression de carrière en tant que gestionnaires du secteur public voués au service du Canada;

5. élaborer et mettre en œuvre des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique;

6. mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;

7. sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public ainsi qu'au rôle et aux fonctions du gouvernement et inviter une grande variété de personnes et d'institutions à participer à l'objectif du CCG qui consiste à rechercher l'excellence dans le domaine de l'administration publique.

Le Centre a pour rôle de répondre aux besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique afin qu'ensemble, ils puissent répondre aux défis de leur époque en remplissant leur mission de servir les Canadiens. Le Centre assume son rôle au moyen des quatre secteurs d'activité décrits ci-après.



Nota : *Cette structure des secteurs d'activité se fonde sur la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) approuvée par le SCT. Toutefois, le CCG est un organisme en évolution. Des changements en cours au CCG, décrits aux pages 7 à 10, vont nécessiter des modifications à la SPRR. Le CCG va modifier la SPRR au moyen d'une présentation distincte au Conseil du Trésor à l'automne 2000.*

B. Objectifs du ministère

Les objectifs du CCG sont les suivants : aider les gestionnaires à parfaire leurs capacités de concevoir, d'analyser, de décider, de résoudre et de mettre en œuvre qui sont cruciales pour relever les défis actuels et futurs de gestion au sein de l'administration fédérale, y compris l'adaptation aux changements qui touchent le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne; les aider à comprendre les politiques, le fonctionnement, l'organisation, la dynamique et les traditions de l'administration fédérale, et à gérer de façon efficace et efficiente les programmes et services de l'État ainsi que son personnel, dans un contexte d'équité en matière d'emploi; accroître l'ensemble des connaissances sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public; et encourager les échanges entre hauts fonctionnaires, cadres supérieurs du secteur privé et universitaires en matière de gestion.

C. Facteurs externes influant sur le ministère

> *« Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI^e^ siècle. » - discours du Trône, Bâtir une meilleure qualité de vie pour l'ensemble des Canadiens, 12 octobre 1999, p. 13.*

Une économie et une société en évolution

L'économie et la société fondées sur les connaissances ne sont plus du domaine du devenir. Elles sont déjà bien réelles.

- La connaissance et la créativité sont les moteurs de la nouvelle économie. Autrefois dépendante de l'abondance des ressources naturelles, de la main-d'œuvre et de l'accès aux capitaux, l'économie repose aujourd'hui sur l'information, le savoir et l'innovation.
- La révolution numérique et les technologies modernes d'information et de communications influent sur tous les aspects de notre vie.
- Le travail dépend de plus en plus du savoir. Entre 1990 et 1998, deux millions d'emplois ont été créés pour les diplômés des écoles secondaires et universitaires, pendant que disparaissait un million d'emplois nécessitant seulement des études élémentaires. Ces changements témoignent de ce qui se passe dans tous les secteurs de la société. L'avenir appartient aux travailleurs du savoir, que ce soit dans le secteur primaire, la construction, les services, le transport ou les nouveaux secteurs de l'économie.

Comme le souligne le discours du Trône, dans notre ère du savoir, l'avantage appartient aux pays qui font preuve d'innovation et d'une grande productivité, qui sont capables de s'adapter aux dernières technologies et désireux d'investir dans le développement des compétences de leurs citoyens. La perspective d'une grande qualité de vie dépend, plus que jamais, d'« une population adaptable, déterminée et prête à poursuivre son apprentissage pendant toute sa vie ».

Dans le discours du Trône, le gouvernement reconnaît que la Fonction publique du Canada doit jouer un rôle essentiel pour maintenir le Canada aux premières lignes de la révolution du savoir. Il invite la Fonction publique à continuer à fournir aux Canadiens des « services de la plus haute qualité à l'orée du XXI[e] siècle ». Cela signifie qu'elle doit se préparer à œuvrer au sein d'une économie et d'une société du savoir et faire sienne la perspective du gouvernement pour l'ensemble du pays.

Une fonction publique en transformation

Le même souffle de changement qui balaie notre économie et notre société entraîne des transformations fondamentales au sein des effectifs et dans le milieu de travail du secteur public.

Premièrement, il est clair que le travail de la fonction publique est de plus en plus fondé sur le savoir. Notre travail a augmenté en valeur à mesure que nous avons éliminé, transféré ou donné à contrat les tâches les plus faciles et les plus routinières. Même les fonctions qui semblent les mieux définies nécessitent une grande latitude de la part des employés de l'État qui doivent prendre des décisions dans un vaste contexte juridique. C'est le cas, par exemple, de nombreuses fonctions de réglementation.

Deuxièmement, la nature de notre travail évolue. Elle passe de tâches prévisibles à la réalisation de résultats globaux, d'une structure verticale au travail en réseaux, d'une approche axée sur les ordres et le contrôle à une démarche fondée sur le leadership et, enfin, d'une formation axée sur l'emploi à un apprentissage continu.

Troisièmement, nos rôles de gestionnaires et d'employés se transforment. Les gestionnaires deviennent des leaders, les employés deviennent des entrepreneurs et des innovateurs, l'information circule librement et l'organisme doit concéder un certain degré de contrôle en faveur de la créativité et de l'innovation.

Quatrièmement, on assiste à une convergence des fonctions d'élaboration de politiques et de prestation des services. Les services fournis par la fonction publique sont de plus en plus de nature intangible — avis stratégiques, analyses rigoureuses et conseils judicieux –, qui sont des compétences autrefois associées à l'élaboration de politiques.

En somme, afin de mieux servir le Canada et les Canadiens dans une économie et une société basées sur le savoir, la Fonction publique du Canada passe d'un organisme industriel et bureaucratique à un organisme fondé sur les connaissances, modèle mieux adapté à l'ère du savoir.

L'apprentissage constitue un élément essentiel pour assurer cette transformation et préparer la fonction publique à œuvrer dans l'ère du savoir. Le discours du Trône nous a rappelé que, dans une économie axée sur le savoir, un pays doit avant tout investir dans ses citoyens – dans leur éducation, leur formation et leur apprentissage continu. Les talents de chacun doivent être développés à leur plein potentiel. Cela s'applique aussi aux employés de la fonction publique.

La fonction publique doit devenir un organisme axé sur le savoir, tourné vers l'apprentissage continu. Cette démarche est essentielle pour offrir au Canada des avantages comparatifs nécessaires dans la concurrence que se livrent les pays du monde entier pour attirer les compétences et les investissements. Elle constitue la meilleure façon de garantir que le

gouvernement continue de répondre aux besoins des citoyens. Elle sera essentielle pour attirer et conserver les travailleurs du savoir dont la fonction publique aura besoin pour servir les citoyens au cours des années à venir. Ceux-ci se joindront à la fonction publique à la fois pour les défis qu'elle offre et pour leur désir de servir les autres. Ils n'y resteront que s'ils ont la possibilité de toujours perfectionner leurs compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances.

Attentes de nos clients et partenaires

Au cours de la dernière année, la présidente du CCG a visité toutes les régions du pays pour y rencontrer les conseils fédéraux régionaux, des groupes de gestionnaires intermédiaires, des professeurs et des étudiants universitaires ainsi que des leaders de gouvernements provinciaux et du secteur des affaires.

Les consultations menées auprès des gestionnaires de la fonction publique nous ont appris ceci :

- L'apprentissage doit passer au premier rang des priorités. Bien que l'on reconnaisse généralement que la Fonction publique du Canada a fait du bon travail en ce qui concerne la formation professionnelle, nous devons maintenant concentrer nos efforts sur l'apprentissage continu.

- La Fonction publique du Canada doit devenir un organisme axé sur l'apprentissage, capable de s'adapter et de répondre aux besoins des Canadiens dans une ère du savoir, et favorisant l'apprentissage continu de tous ses employés. La création d'un organisme axé sur l'apprentissage va demander un changement culturel profond ainsi qu'un nouveau modèle de gestion pour la fonction publique.

- Le CCG doit rejoindre les gestionnaires de tous les niveaux, de tous les ministères et organismes et de toutes les régions. Le besoin d'apprentissage se fait sentir autant dans les régions que dans la région de la capitale nationale, et il importe tout autant de préparer les futurs leaders de l'État que de répondre aux besoins d'apprentissage des cadres supérieurs actuels.

D'autres groupes ont insisté sur ces mêmes thèmes. Les universitaires ont souligné la nécessité constante de maintenir le leadership dans le domaine de la recherche en administration publique et de la réforme du secteur public. Ils ont aussi indiqué que nous devions collaborer avec eux et d'autres groupes afin de créer une forte capacité de recherche en administration du secteur public. Les leaders des gouvernements provinciaux, des affaires et d'autres secteurs ont souligné la nécessité d'établir des liens entre les paliers de gouvernement et entre les secteurs et l'importance de mettre en rapport les leaders du secteur public avec d'autres figures dominantes de la société canadienne. Les organismes internationaux ont indiqué le besoin d'échanger des idées et des connaissances au niveau international.

Le CCG : Faire en sorte de répondre aux besoins d'une fonction publique en transformation rapide

Une fonction publique fondée sur l'apprentissage va nécessiter un changement d'attitude chez les employés de l'État et un changement culturel au sein de l'institution. Qu'est-ce que cela signifie pour le CCG?

Récemment, le Conseil d'administration du CCG a défini un ensemble de caractéristiques que le CCG doit chercher à acquérir pour répondre aux besoins de la fonction publique.

- Premièrement, le CCG doit devenir un centre d'excellence dans le domaine du perfectionnement et de l'apprentissage en matière de gestion du secteur public et appuyer tous ceux qui partagent son désir d'excellence.

- Deuxièmement, le CCG doit être un centre canadien, voué à préparer les gestionnaires ainsi que les leaders d'aujourd'hui et de demain à œuvrer au sein de la fonction publique. Nous devons répondre aux besoins des gestionnaires de toutes les régions du Canada et être ouverts aux échanges avec nos collègues des autres paliers de gouvernement et des autres secteurs, afin d'apprendre les uns des autres.

- Troisièmement, le CCG doit être un centre de gestion, axé sur les besoins d'apprentissage de tous ceux et celles qui ont la responsabilité de gérer le personnel. Nous voulons être à l'écoute des gestionnaires et de leurs besoins, sans égard à l'organisme où ils travaillent ou au niveau qu'ils y occupent.

- Quatrièmement, le CCG doit être à la fine pointe de la réflexion sur la réforme du secteur public. Nous devons viser l'excellence en recherche et regrouper les gestionnaires de la fonction publique, les chercheurs et les grands penseurs afin d'analyser, de discuter et de cerner les meilleures pratiques, dans le but de bien orienter la fonction publique en fonction de l'avenir.

- Cinquièmement, le CCG doit être un centre capable d'apprendre au contact des meilleurs au monde, de partager ses connaissances et ses idées avec les intervenants qui désirent créer des secteurs publics dynamiques, partout dans le monde.

- Sixièmement, le CCG doit être un organisme modèle, doté d'une culture du service qui soutient les besoins d'apprentissage de la fonction publique et de ses gestionnaires – en d'autres termes, un organisme axé sur l'apprentissage, l'incarnation de notre philosophie.

Le Conseil d'administration du CCG a aussi approuvé divers projets qui viennent renforcer la capacité du Centre de réaliser les objectifs énoncés par le Conseil (précisés à la section III sur présent rapport) :

- un plan de recherche triennal axé sur la gestion publique (thème essentiel) et la recherche-action sur les grandes questions préoccupant les sous-ministres et les gestionnaires;

- un programme international visant à diffuser le savoir-faire de la fonction publique canadienne à l'étranger, à préparer les gestionnaires du secteur public à œuvrer dans un contexte mondial et à créer un accès unique au savoir-faire canadien en matière de gestion publique et d'administration du secteur public;

- une réorientation des programmes d'apprentissage visant à en étendre la portée dans les limites budgétaires actuelles, tout en assurant le maintien ou l'amélioration de leur niveau de qualité. Cette démarche a deux dimensions : sur l'axe vertical, les programmes seront élargis pour accueillir les gestionnaires de tous les niveaux alors que, sur l'axe horizontal, les programmes d'apprentissage seront davantage accessibles aux régions. La clientèle du Centre

compte maintenant 30 000 personnes, soit dix fois la clientèle traditionnelle, qui regroupait 3 000 cadres de la fonction publique.

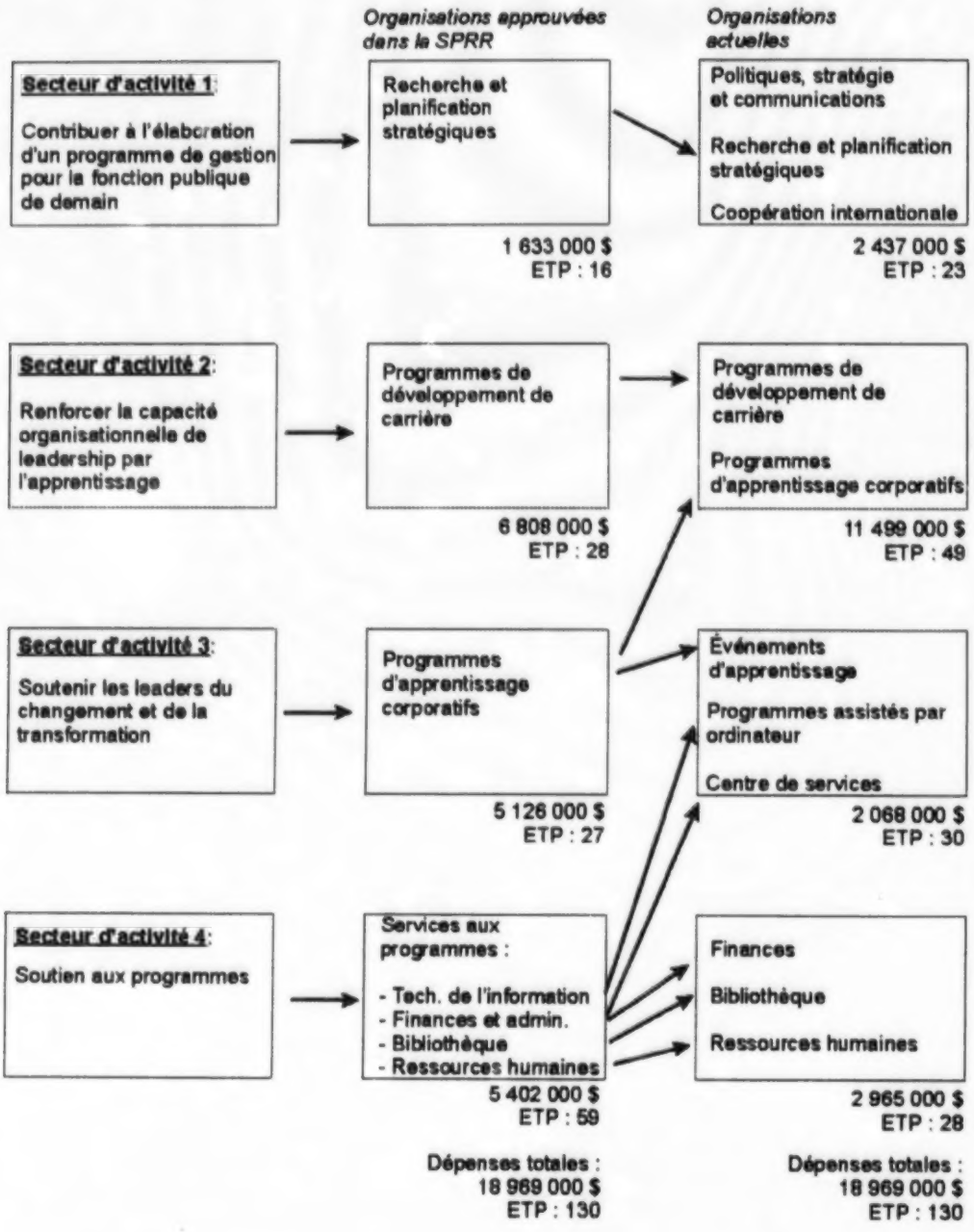
Pour répondre à ces changements, le CCG a apporté plusieurs modifications au niveau organisationnel :

- Un groupe Politiques, stratégie et communications et un groupe International ont été établis sous le secteur d'activité 1. Avec le groupe Planification et recherche stratégiques, ce secteur d'activité va contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain.

- Les Programmes d'apprentissage corporatifs ont été combinés avec les Programmes de développement de carrière au sein du secteur d'activité 2, afin de regrouper sous un même secteur d'activité tous les cours du CCG, y compris les activités de conception et de prestation.

- Les Événements d'apprentissage sont devenus un programme complet, intégré au secteur d'activité 3, auquel sont venus se joindre les nouveaux Programmes d'apprentissage assisté par ordinateur et le Centre de services. Ensemble, ces groupes vont jouer un rôle important en aidant les gestionnaires de la fonction publique à se regrouper pour entrer en interaction, échanger des idées et former une collectivité dynamique.

Changements organisationnels



La tâche qui nous attend

Dans le message qu'il a livré à l'occasion de l'ouverture des locaux rénovés du CCG, le premier ministre a invité le Centre à devenir une « institution unique, qui consacre toute son énergie à préparer les gestionnaires de la fonction publique d'aujourd'hui et de demain à relever les défis de leur époque ».

Le message du Premier ministre définit également la tâche qui nous attend :

> « La tâche à laquelle on doit s'attaquer est de préparer le Canada et les Canadiens à une économie et à une société fondées sur le savoir, qui seront celles du nouveau millénaire. Cela signifie que notre secteur public doit être prêt à assumer son rôle dans une société numérique, une société mondiale, reposant sur le savoir. [...] Je pense que nous allons [faire du CCG] un centre d'excellence, de calibre international ».

Le présent rapport montre que nous avons déjà entrepris cette démarche.

D. Dépenses prévues du ministère

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 1999-2000*	**Dépenses prévues 2000-2001**	Dépenses prévues 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	17 901	**18 969**	18 969	18 969
Non-budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0	**0**	0	0
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	0	**0**	0	0
Total du Budget principal des dépenses	17 901	**18 969**	18 969	18 969
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* **	5 572	**7 967**	7 967	7 967
Plus: Coût des services reçus sans frais	1 412	**1 436**	1 436	1 436
Coût net du programme	13 741	**12 438**	12 438	12 438

Équivalents temps plein	100	**130**	130	130

Nota : Les totaux incluent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

* Ce montant représente les meilleures prévisions des dépenses totales jusqu'à la fin de l'exercice.
** Ce montant peut être dépensé seulement lorsqu'un montant équivalent est gagné en recettes.

Section III : Plans, résultats et ressources

Le principal engagement du CCG à l'égard des résultats vise à appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens. Le CCG s'acquitte de cette tâche au moyen de quatre secteurs d'activité. Le reste de la présente section décrit les résultats prévus, les activités et les ressources rattachées à chacun des secteurs d'activité.

Secteur d'activité 1 : Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain

A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 1999-2000*	Dépenses prévues **2000-2001**	Dépenses prévues 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
Brut	2 609	**2 437**	2 437	2 437
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	36	**95**	95	95
Net	2 573	**2 342**	2 342	2 342
ÉTP	17	**23**	23	23

* Ce montant représente les meilleures prévisions des dépenses totales jusqu'à la fin de l'exercice.

B. Objectif du secteur d'activité

Le secteur d'activité 1 contribue à améliorer le rendement des cadres de la fonction publique dans les services fournis aux Canadiens grâce à des travaux de recherche qui serviront à établir un programme de gestion pour la fonction publique de demain, à le faire comprendre et à susciter un engagement à son égard.

C. Description du secteur d'activité

En collaboration avec d'autres organismes centraux, ce secteur d'activité offre un programme de recherche qui permet de repérer les problèmes névralgiques soulevés par la gestion et de réunir des dirigeants clés de la fonction publique, des universitaires et des grands théoriciens pour qu'ils échangent sur la façon de les régler selon un mode d'apprentissage en réseau basé sur la recherche-action, et fournit un forum de discussions afin de mieux comprendre et de concevoir une vision d'une fonction publique renouvelée.

D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

Principal engagement en matière de résultats : appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens.

Secteur d'activité 1

Résultats escomptés	Activités connexes
Contribuer à élaborer, pour la Fonction publique du Canada, un programme d'apprentissage ambitieux qui : - prépare les gestionnaires de la fonction publique à mieux servir les Canadiens dans une ère du savoir ; - contribue à faire de la fonction publique un organisme novateur axé sur l'apprentissage.	Entreprendre un processus de consultation pancanadien auprès des gestionnaires de la fonction publique afin de les faire participer à l'élaboration du programme d'apprentissage de la fonction publique. Assurer la participation soutenue du goupe des sous-ministres. Offrir des analyses de politiques, des recherches, des conseils ainsi que des activités de communications et de sensibilisation au service du programme d'apprentissage.
Mener des recherches qui : - aideront les gestionnaires de la fonction publique à prévoir et à aborder les questions de gestion publique et d'administration du secteur public qui importeront le plus à la future Fonction publique du Canada.	Entreprendre un programme de fond axé sur la recherche en gestion publique.
- feront progresser les connaissances et le savoir-faire des gestionnaires quant aux pratiques exemplaires en matière de création, de formation et de gestion d'un organisme axé sur l'apprentissage.	Entreprendre une recherche-action à court terme sur les questions de gestion du secteur public auxquels font face les leaders de la fonction publique.
Contribuer à faire connaître aux gestionnaires de la fonction publique les pratiques exemplaires en matière de gestion publique, de gestion et de réforme du secteur public dans le monde et renforcer la capacité du secteur public d'autres pays par le partage des connaissances et du savoir-faire canadiens.	Établir un guichet unique pour les pays et les organismes internationaux désirant se prévaloir du savoir-faire du secteur public canadien en matière de gestion publique et d'administration du secteur public.

Ressources : 2 437 000 $ **ETP : 23**

Politiques, stratégie et communications

Un groupe Politiques, stratégie et communications a été intégré à ce secteur d'activité par la centralisation des rôles et des activités autrefois répartis dans les quatre secteurs d'activité.

Grâce à ses activités consacrées aux politiques et aux stratégies, le CCG va contribuer à faire progresser le programme d'apprentissage de la fonction publique, à positionner et à renforcer sa contribution et à en assurer la coordination générale. Le but ultime de ce secteur est la création d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique et l'émergence de l'apprentissage continu en tant que priorité stratégique essentielle des gestionnaires de la fonction publique.

Les activités de communications vont permettre au CCG de souligner l'importance de l'apprentissage et d'une culture de l'apprentissage au sein de la fonction publique, d'assurer une promotion proactive des produits et services du Centre auprès des gestionnaires de la fonction publique et de faciliter les communications horizontales internes au CCG.

La fonction de communications implique également la coordination des liens et des réseaux avec les ministères, les conseils régionaux et d'autres partenaires dans le but de maintenir la cohésion au sein de la « grande famille » des clients, des partenaires et des associés du Centre. Par ses activités de diffusion externe, le CCG va faire connaître son existence, ses programmes et ses activités à une échelle véritablement nationale, au-delà de la priorité traditionnellement accordée aux activités concentrées dans la région de la capitale nationale. Un des facteurs de succès déterminants des activités de diffusion externe sera la mesure dans laquelle il sera possible d'établir un véritable partenariat avec les régions afin de pouvoir répondre à l'insistance nettement plus marquée qui sera mise sur les activités d'apprentissage en régions.

Recherche et planification stratégiques

La capacité de recherche du CCG en matière de gestion du secteur public sera renforcée. Les activités de recherche seront menées le long de deux axes interreliés afin d'en améliorer la pertinence stratégique et tactique :

(1) un axe à long terme, comportant un programme de recherche pluriannuel, et

(2) un axe à court terme, comportant des projets de recherche-action à court terme axés sur des questions de gestion cruciales pour les gestionnaires de la fonction publique.

Projets à long terme

Le programme de recherche fondamental portera essentiellement sur la *gestion publique*. Le CCG a retenu quatre thèmes de recherche en matière de gestion publique :

- Le premier thème examine le concept de citoyenneté et, plus précisément, la relation changeante entre les citoyens et l'État. Il analysera les changements qui interviennent dans la vision des citoyens et les pratiques civiles résultant de la mondialisation, du pluralisme des valeurs, de la diversité et des attentes changeantes quant au rôle du gouvernement. Il abordera également l'impact des consultations publiques ainsi que des politiques et processus relatifs à la participation des citoyens.

- Le deuxième thème porte sur les institutions démocratiques. Il abordera, entre autres facteurs, l'impact de la technologie de l'information sur notre régime de gestion publique.

- Le troisième thème analyse le rôle changeant du gouvernement en rapport avec la nature changeante de la citoyenneté, de la participation démocratique et d'autres grandes tendances. Il analysera le rôle du gouvernement en cette ère du savoir.

- Le quatrième thème tentera de prévoir la réforme de la fonction publique à venir. Il examinera les défis essentiels liés à la transformation de la fonction publique en un organisme axé sur l'apprentissage, de façon à lui permettre de s'adapter efficacement à la nature changeante de la citoyenneté, de la démocratie et du rôle du gouvernement. Il cherchera à déterminer les transformations que devra s'imposer la fonction publique pour être en mesure de servir la population dans l'ère du savoir.

Ces quatre thèmes vont contribuer à définir le programme de recherche du CCG pour les années à venir.

Le CCG va établir des liens avec des partenaires canadiens et internationaux (universités, institutions et organismes internationaux spécialisés et actifs dans les domaines de la gestion publique) dans le but de faire progresser et de raffiner son programme de recherche. Les partenariats permettront au CCG de bénéficier de la contribution d'autres intervenants, de renforcer la capacité canadienne dans ce domaine, d'éviter le double-emploi et de regrouper des connaissances et des ressources afin de définir et de créer des synergies et d'enrichir tous les partenaires. Une recherche soutenue axée sur un grand projet de recherche unique offrira la stabilité, la prévisibilité et la confiance essentielles à l'instauration d'un partenariat solide avec la communauté universitaire. Cette démarche sera nécessaire pour jeter les bases permettant de faire avancer l'état des connaissances en ce domaine et d'aider le CCG à devenir un centre d'excellence dans le domaine de la gestion publique et de la réforme du secteur public.

Projets à court terme

Le CCG va mettre en place une série de projets de recherche-action abordant des questions actuelles qui préoccupent les leaders de la fonction publique. Ces projets vont regrouper des praticiens, des universitaires et des spécialistes, qui examineront sur place des questions d'une importance cruciale et immédiate. Axés sur approche pragmatique, ces projets vont recueillir des connaissances théoriques et pratiques de pointe ; ils seront axés sur une approche pragmatique et assureront la création et la collecte rapides des connaissances. Les gestionnaires vont profiter de cette expérience en acquérant de nouvelles connaissances immédiatement applicables dans leur environnement de travail.

Quatre sujets sont ressortis des consultations et servent de fondement à une première série de tables rondes :

Projet / table ronde 1 : Horizontalité. Ce projet a pour objectif d'examiner et de documenter les travaux déjà réalisés ainsi que divers projets horizontaux clés dans le but de cerner les leçons apprises et de définir une marche à suivre pour le futur.

Projet / table ronde 2 : L'organisme axé sur l'apprentissage. Ce projet vise à dresser le bilan des connaissances actuelles sur les organismes axés sur l'apprentissage, à transposer cette

information en orientation concrète pour les gestionnaires de la fonction publique ainsi qu'à cerner et à proposer des approches pratiques que les gestionnaires peuvent utiliser pour contribuer à faire de leur organisme un organisme axé sur l'apprentissage continu.

Projet / table ronde 3 : L'Entente-cadre sur l'union sociale (ECUS). Nouveau pacte entre les gouvernements et les citoyens, l'ECUS vise à soutenir et à améliorer les politiques et les programmes sociaux pour les Canadiens. La transposition de ces principes en action pourrait représenter un défi de taille. Ce projet vise à mettre au point un guide pour les praticiens fédéraux chargés d'élaborer les politiques et de fournir les services.

Projet / table ronde 4 : Gestion du risque. Ce projet a pour but de faire le point sur les divers projets et études réalisés à ce jour dans le domaine de la gestion du risque et de cerner les leçons apprises afin d'établir un cadre de gestion du risque au profit des gestionnaires.

Coopération internationale

La communauté internationale estime que le Canada est doté d'une des meilleures fonctions publiques au monde. Au fil des ans, le Canada a aussi développé une capacité exceptionnelle en matière de fonction publique en raison de son expérience dans la gouverne d'une démocratie fédérale, bilingue, multiculturelle et aux conditions géographiques variées, dotée de deux régimes juridiques. Bien des pays apprécient le savoir-faire du secteur public canadien non seulement pour les connaissances et les systèmes que le Canada a développés, mais aussi pour la façon dont ils sont appliqués. Les autres pays voient un actif important dans les valeurs de la société canadienne qui sous-tendent nos systèmes d'administration publique.

Malgré que bien des efforts concrets soient investis pour répondre à cette demande croissante par différents organismes du gouvernement fédéral, le rendement du gouvernement fédéral n'est pas optimal, sans parler de celui de l'ensemble du secteur public canadien. Nous pourrions améliorer cette situation en trouvant une solution à un certain nombre de problèmes.

- Malgré les forces qu'on lui reconnaît, le Canada ne s'efforce pas autant que d'autres pays de promouvoir l'utilisation du savoir-faire de son secteur public à l'étranger. L'approche actuelle est fragmentée et les efforts de chacun des ministères et organismes ne bénéficient pas d'un soutien global de la part du gouvernement.

- Bien qu'elles représentent le secteur qui connaît la plus forte augmentation en matière de demande, les questions de gestion publique et d'administration du secteur public relèvent d'un grand nombre de ministères et d'organismes différents ; il n'existe pas de guichet unique où peuvent être adressées les demandes concernant le « savoir-faire en matière de gestion publique ». Lorsque des occasions se présentent, on ne dispose pas d'un inventaire fiable ou facilement accessible des ressources spécialisées du secteur public canadien.

- Il n'existe pas de tribune fédérale ou nationale permettant le partage d'information sur les activités et les occasions internationales, l'échange de pratiques exemplaires ou la résolution de problèmes communs. Il y a un risque important de pertes d'occasions de collaboration à des projets multidisciplinaires et de chevauchement des efforts dans les marchés en développement.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration du CCG a appuyé une proposition visant la mise en place d'un processus destiné à établir un partenariat international entre les ministères, les organismes, les tribunaux et les institutions parlementaires du gouvernement du Canada (« partenariat fédéral ») afin d'offrir un guichet unique au savoir-faire du secteur public canadien en matière de gestion publique et de gestion du secteur public. Ce partenariat offrira les avantages suivants :

- contribuer à la politique étrangère canadienne en aidant d'autres pays à renforcer leur fonction de gestion publique et la capacité de leur secteur public ;
- améliorer l'accès des marchés internationaux aux produits, aux services, aux connaissances et au savoir-faire du secteur public canadien.

Le Conseil d'administration a aussi appuyé une proposition prévoyant que le CCG contribue au partenariat par les moyens suivants :

- le CCG offrira des services favorisant les voyages d'étude dans le domaine de la gestion publique et de la gestion du secteur public, à la demande de l'ACDI, aux membres du partenariat fédéral ou des institutions financières internationales;
- le CCG offrira de courtes visites aux cadres supérieurs des instituts de perfectionnement en gestion du secteur public de pays étrangers;
- en 2001-2002, le CCG va mettre à l'essai, à la demande de l'ACDI, quelques programmes de formation internationaux personnalisés, dans le domaine de la gestion publique et de la gestion du secteur public, destinés aux membres du partenariat fédéral ou des institutions financières internationales.

Secteur d'activité 2 : Renforcer la capacité organisationnelle de leadership par l'apprentissage

A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 1999-2000*	Dépenses prévues 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
Brut	9 359	11 499	11 499	11 499
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	5 290	7 712	7 712	7 712
Net	4 069	3 787	3 787	3 787
ÉTP	39	49	49	49

* Ce montant représente les meilleures prévisions des dépenses totales jusqu'à la fin de l'exercice.

B. Objectif du secteur d'activité

Le secteur d'activité 2 a pour but d'améliorer le rendement des gestionnaires de la fonction publique au service des Canadiens en créant des possibilités d'apprentissage collectif et en formant des gestionnaires attentifs, très compétents et innovateurs.

C. Description du secteur d'activité

Ce secteur crée des occasions d'apprentissage de niveau mondial qui appuient les priorités du greffier; valorise le service aux Canadiens et aux Canadiennes dans l'élaboration et l'exécution des politiques; utilise des techniques de gestion et de leadership modernes; et valorise la création de partenariats avec les secteurs public, privé et bénévole. Ces occasions d'apprentissage sont créées afin d'aider les gestionnaires de la fonction publique à perfectionner leurs habiltés en leadership pour améliorer le service aux Canadiens et Canadiennes et de mettre en oeuvre le renouveau à la fois au niveau du personnel et au niveau du système, horizontalement dans la fonction publique et verticalement dans les ministères. Ce secteur d'activité appuie l'apprentissage continu par le biais des réseaux et offre une tribune pour explorer des idées nouvelles et s'inspirer de l'expérience des autre pour résoudre les difficultés intersectorielles.

D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

Principal engagement en matière de résultats : appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens.

Secteur d'activité 2

Résultats escomptés	Activités connexes
Fournir en temps opportun des programmes et des services de formation pertinents et de haute qualité aux gestionnaires de la fonction publique partout au pays.	Rendre les cours existants accessibles à une plus vaste clientèle de gestionnaires à tous les niveaux, dans tous les ministères et organismes et toutes les régions, tout en maintenant ou en augmentant la qualité. Concevoir et offrir de nouveaux cours — dont le Canada dans le monde et Le contexte canadien — visant à combler les lacunes des programmes actuels et à mieux répondre aux besoins des gestionnaires, des ministères et des groupes fonctionnels. Offrir de nouvelles occasions de formation axées sur les priorités de l'ensemble du gouvernement : - Questions autochtones et autonomie gouvernementale - Diversité : vision et action
Répondre aux besoins de perfectionnement professionnel ministériels et individuels, de façon à offrir à la Fonction publique du Canada un cadre de gestion bien préparé à servir le Canada et les Canadiens dans une ère du savoir.	Offrir le volet éducatif restructuré du Programme des cours et affectations de perfectionnement (CAP) et le Programme des stagiaires en gestion (PSG) modernisé et ajuster la capacité pour répondre à une demande croissante. Concevoir et offrir de nouveaux programmes de perfectionnement professionnel pour répondre aux besoins des ministères et des groupes fonctionnels.

Ressources : 11 499 000 $ **ETP : 49**

Par le biais de ce secteur d'activité, le CCG offre quatre groupes de cours :

- **Cours contextuels** – conçus pour aider les gestionnaires de la fonction publique à comprendre le contexte dans lequel ils travaillent et à demeurer au diapason d'un environnement changeant au Canada et dans le monde.

- **Cours de leadership** – conçus pour aider les gestionnaires à devenir des leaders dans une ère du savoir, capables de diriger des groupes et de parvenir à des résultats qu'ils n'atteindraient pas autrement.

- **Cours axés sur la carrière et le développement communautaire** – constituent le volet éducatif des programmes de perfectionnement professionnel et de développement communautaire.

- **Cours sur les priorités ministérielles** – conçus pour aider les gestionnaires à suivre l'évolution des priorités gouvernementales existantes ou nouvelles en matière de gestion.

La prestation de ces programmes a été grandement affectée par les décisions du Conseil d'administration du CCG de faire du CCG un centre axé sur la gestion, ouvert aux gestionnaires de tous les niveaux (environ 30 000) plutôt qu'aux seuls cadres (environ 3 000) et à en faire un centre canadien, présent dans la vie des gestionnaires de la fonction publique de tous les ministères et de toutes les régions.

En réponse à ces décisions, le CCG s'emploie activement à augmenter la portée de ses cours pour joindre les gestionnaires de tous les niveaux, tout en maintenant le niveau de qualité.

- Le nombre de cours à participation libre est passé de 7 en 1998-1999 à 11 en 1999-2000 et passera à 18 en 2000-2001, soit plus du double en deux ans.

- Le nombre total d'offres de cours est passé de 30 en 1998-1999 à 73 en 1999-2000 et augmentera à 104 en 2000-2001, soit une augmentation de 300 % en deux ans. Le nombre d'offres de cours en régions passera de 6,7 % du nombre total d'offres en 1998-1999 à plus de 40 % en 2000-2001.

- De 600 qu'il était en 1998-1999, on prévoit que le nombre de participants sera de 1 357 en 1999-2000, et il devrait atteindre quelque 2 080 participants en 2000-2001. En 1999-2000, près du quart des participants aux cours à participation libre étaient d'un niveau inférieur à EX, alors que cette proportion était de 15 % en 1998-1999.

Parallèlement, le Centre s'engage à maintenir et, si possible, à améliorer le niveau de qualité. Dans l'ensemble, les cotes de qualité pour les cours du CCG oscillent habituellement entre 4,2 et 4,7 sur une échelle de 5. Le Centre va continuer ses efforts en vue d'améliorer la qualité tout en augmentant la portée de son action en 2000-2001.

En plus d'accroître la portée de ses cours en 2000-2001, le CCG va s'efforcer de concevoir de nouveaux programmes visant à combler les lacunes relevées par les gestionnaires dans l'ensemble de notre programmation.

Programmes contextuels

En 1999-2000, le CCG a offert trois cours contextuels : **Structure et fonctionnement du gouvernement, Ottawa et ses rouages** et **Programme de droit fédéral pour les gestionnaires de la fonction publique.** En 2000-2001, le CCG offrira trois nouveaux cours contextuels : **Le Canada dans le monde (introduction), Le Canada dans le monde (avancé)** et **Le contexte canadien.**

Programmes de leadership

Le CCG offre actuellement quatre programmes de leadership : **Le leadership chez le cadre de direction, Leadership: réflexion et action, Coaching vers les percées et l'engagement** et **Le leadership en période de transition**. Le programme de deux semaines intitulé **Le leadership chez le cadre de direction** a été retiré progressivement et remplacé par **Leadership : réflexion et action**, cours d'une semaine qui se veut un cours de base complet sur la question du leadership. Le cours **Le leadership en période de transition** est offert pour la première fois en inscription libre. Il sera encore offert aux ministères qui désirent un cours personnalisé, destiné à un groupe particulier. Un nouveau **Programme du leadership corporatif** sera offert en 2000-2001. Ce programme combinera trois cours de quatre jours sur le leadership, le service axé sur le citoyen ainsi que des analyses de politiques avancées, et les intégrera au cours d'une période de 12 à 18 mois.

Programmes de perfectionnement professionnel et de développement communautaire

Le CCG favorise le perfectionnement professionnel et le développement communautaire en offrant le volet éducatif des programmes de perfectionnement en gestion, comme le **Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs** (PPACS), le **Programme des cours et affectations de perfectionnement** (CAP) et le **Programme des stagiaires en gestion** (PSG). Le CCG offre aussi un cours à participation libre appuyant le développement professionnel et organisationnel, soit le **Cours d'orientation des cadres**, destiné aux cadres de niveau EX nouvellement nommés et aux gestionnaires d'expérience qui aspirent à devenir membres du groupe des EX.

En 2000-2001, les Programmes axés sur la carrière et le développement communautaire vont devoir relever quelques défis, dont certains ont été signalés dans le rapport 1999-2000 du CCG. Le contenu et la méthodologie du programme CAP ont été modernisés récemment et rendus plus accessibles pour répondre aux changements rapides dans la fonction publique et aux tendances dans le domaine du perfectionnement professionnel. Le volet éducatif a été harmonisé avec les compétences en leadership et les volets éducatifs des autres programmes de perfectionnement offerts par le Centre. L'attention devra maintenant se porter sur les activités de prestation des programmes. On prévoit une forte augmentation du nombre de candidats du CAP et du PSG pour les prochaines années. Le CCG effectue beaucoup de travail préparatoire en vue d'adapter la prestation des programmes en fonction de cette situation. De plus, en 2000-2001, le CCG offrira **Introduction à la gestion** (volet éducatif du PSG) et le **Programme de développement en gestion** (volet éducatif du CAP) aux ministères et aux groupes fonctionnels sur une base de recouvrement des coûts.

Programmes ministériels prioritaires

En 1999-2000, le CCG a offert trois cours sur les priorités ministérielles : **Élaborer et mettre en œuvre des politiques efficaces, Les questions autochtones et l'autonomie gouvernementale** (offert depuis septembre 1999) et **La gestion du service axé sur le citoyen**. Deux nouveaux cours sur les priorités organisationnelles seront offerts en 2000-2001 : **Politiques approfondies (politiques horizontales axées sur le citoyen)** – conçu pour permettre aux gestionnaires d'expérience de mieux comprendre les défis qui attendent les leaders et les méthodes qu'ils utilisent pour élaborer et mettre en œuvre des politiques axées sur le citoyen, horizontales et fondées sur la coopération – et **Diversité : vision et action**, qui vise à permettre aux gestionnaires de tous les niveaux d'apprécier la diversité de la société canadienne, l'importance de la diversité pour une gestion publique légitime et le rendement économique du Canada ainsi que la valeur d'un leadership englobant. De plus, ce secteur d'activité va concevoir et mettre en œuvre un programme d'apprentissage qui préparera les gestionnaires à appliquer la **Stratégie du Gouvernement en direct** (GED).

Secteur d'activité 3 : Soutenir les leaders du changement et de la transformation

A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 1999-2000*	**Dépenses prévues 2000-2001**	Dépenses prévues 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
Brut	3 131	**2 068**	2 068	2 068
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	246	**160**	160	160
Net	2 885	**1 908**	1 908	1 908
ÉTP	18	**30**	30	30

* Ce montant représente les meilleures prévisions des dépenses totales jusqu'à la fin de l'exercice.

B. Objectif du secteur d'activité

Le secteur d'activité 3 a pour objectif général de soutenir les leaders du changement et de la transformation dans la mise en œuvre des priorités de la fonction publique dans les ministères.

C. Description du secteur d'activité

Ce secteur d'activité appuie les programmes de changement des ministères, en offrant des programmes de perfectionnement en gestion adaptés aux besoins particuliers des ministères. Il transfère des expériences d'apprentissage pour appuyer les gestionnaires dans l'amélioration du travail d'équipe afin de mettre en oeuvre les programmes de changement ministériel.

D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

Principal engagement en matière de résultats : appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens.

Secteur d'activité 3

Résultats escomptés	Activités connexes
Aider les gestionnaires à mieux comprendre les enjeux, de façon immédiate, par l'acquisition, le partage et l'échange de connaissances.	Proposer un programme d'événements d'apprentissage — composé de discussions informelles, d'événements thématiques et d'événements spéciaux — à un plus large segment du groupe de gestion.
Au moyen de techniques d'apprentissage modernes, assistées par ordinateur, contribuer à répondre aux besoins d'autoapprentissage des gestionnaires et favoriser l'innovation par le partage du savoir, l'interaction et l'établissement de réseaux.	Créer une architecture d'apprentissage électronique menant à l'établissement d'un guichet unique pour tous les cours offerts à la fonction publique. Créer des services en direct, comme l'inscription électronique. Explorer les possibilités d'évaluation et de modules d'apprentissage en direct.
Aider les gestionnaires à former une collectivité de gestion dynamique.	Établir une fonction de centre de services dirigée par un gestionnaire engagé à établir une orientation et une culture axées sur le service.

Ressources : 2 068 000 $ **ETP : 30**

Événements d'apprentissage

Par ce secteur d'activité, le CCG s'engage à adopter une approche plus stratégique dans l'utilisation des événements d'apprentissage. Les événements d'apprentissage – comme les séries thématiques et les discussions informelles – offrent des occasions informelles d'apprentissage et d'acquisition de connaissances qui viennent compléter l'apprentissage réalisé en salle classe. Il a été démontré que l'apprentissage informel inhérent à ces événements aide les participants à approfondir leur compréhension par le partage de leurs connaissances et de leur expérience, la discussion et l'interaction avec les praticiens et les penseurs sur divers sujets.

Le CCG a progressé dans la transformation de ces événements d'apprentissage en un nouveau secteur de programmes. En 2000-2001, ce nouveau programme augmentera la portée des événements d'apprentissage afin d'aider les gestionnaires à discuter et à acquérir sur place des connaissances à partir de leur expérience personnelle.

Séries thématiques

Les séries thématiques seront offertes en participation libre et comprendront quatre séances d'une demi-journée, offertes mensuellement au printemps et à l'automne, portant sur des thèmes précis présentés dans un contexte général. Deux séries thématiques sont prévues pour 2000-2001 : un thème international – Le Canada dans le monde –, et un thème national – Le Canada : un pays à redécouvrir.

Discussions informelles

Les discussions informelles comportent des exposés livrés par un ou plusieurs conférenciers, des entrevues ou des tables rondes, suivis d'une discussion avec la participation de l'auditoire. Ces événements sont offerts aux gestionnaires de tous les niveaux et aborderont tour à tour quatre thèmes présentés chaque mois : Au-delà de la nouvelle, Les valeurs et l'éthique, Leaders et visions mobilisatrices et Au service des canadiens à l'ère du savoir.

Technologie de l'information et programmes assistés par ordinateur

L'utilisation croissante des technologies de l'information dans tous les aspects des activités du Centre témoigne dans la même tendance observée dans l'ensemble de la société. En effet, la mondialisation rapide et la technologie de l'information se traduisent au CCG par de nouveaux stimuli et des possibilités beaucoup plus grandes d'établir des réseaux, de partager et de faire des échanges avec les clients, les intervenants, les associés et les partenaires d'apprentissage du monde entier.

Les mêmes forces qui entraînent une plus grande interdépendance entre les institutions d'apprentissage partageant un mandat comparable (créées par la mondialisation rapide) ont un effet tout aussi dynamique à l'intérieur de ces mêmes institutions. Cette condition fait qu'il est impérieux d'assurer une plus grande intégration informationnelle entre les secteurs des institutions qui interviennent dans les différents stades du processus d'apprentissage. Pour répondre à cette situation, le CCG doit s'efforcer d'établir des liens efficaces entre les résultats des recherches, les programmes d'apprentissage et les services de soutien des programmes.

De même, il importe d'établir dans le milieu de travail de l'administration publique un

environnement culturel et opérationnel caractérisé par un esprit ouvert et englobant, une orientation vers l'extérieur et une approche sans frontières ni cloisonnements à la résolution des problèmes. La technologie de l'information établit une « condition habilitante » de plus en plus dynamique en faveur de la création et du maintien d'un tel environnement.

Dans ce contexte, le défi du CCG dans l'utilisation et l'application de la technologie consiste à maintenir le cap et à exercer un choix minutieux parmi la grande variété d'options possibles. De même, le défi est autant technologique que culturel ; le rôle de la technologie doit être de catalyser et d'améliorer l'apprentissage, le contact humain et les événements en salle de classe, et non de remplacer ces éléments. Ce défi aux nombreuses facettes demande une approche polyvalente.

Le CCG s'engage à agir de façon à utiliser la technologie comme un « pont » entre ses programmes, ses clients et ses partenaires. La technologie de l'information représente une stratégie essentielle qui appuiera le Centre dans la réalisation de son mandat renouvelé et élargi :

- joindre 30 000 gestionnaires de tous les niveaux et de toutes les régions;
- répondre aux besoins changeants d'une fonction publique dynamique et améliorer le recrutement et la conservation du personnel. De plus en plus de jeunes gestionnaires se joignent aux effectifs et s'attendent à pouvoir utiliser des outils et des moyens d'apprentissage informatisés;
- appuyer le rôle changeant des gestionnaires en assurant une libre circulation de l'information;
- appuyer la transformation de la fonction publique en un organisme axé sur l'apprentissage, qui offre un accès immédiat à l'information et aux connaissances et permet l'apprentissage autonome.

Le CCG progresse dans la mise en œuvre de cette approche, notamment par les moyens suivants :

- Direction de l'apprentissage assisté par ordinateur : Le Centre a créé une nouvelle direction pour favoriser l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et de projets visant à promouvoir l'utilisation de la technologie au CCG.
- Utilisation de la technologie : Produits d'apprentissage multimédias. Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) a lancé un projet pilote visant à intégrer les programmes d'apprentissage multimédias dans son volet éducatif.
- Environnement d'apprentissage à guichet unique : Le CCG a élaboré une architecture d'apprentissage complète servant à répondre aux besoins d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique. Une version Web de cette architecture offrira aux gestionnaires de la fonction publique un accès facile à tous les produits et services du CCG.

Le CCG entend se positionner comme ressource fiable en matière de gestion pour la fonction publique, au carrefour de l'apprentissage et de la technologie. Le Centre prévoit y parvenir par un

processus de gestion graduel, minutieux et progressif. Les principales étapes de cette démarche sont les suivantes :

- Amélioration de l'utilisation d'Internet et de l'accès à ce dernier. Le CCG va augmenter la largeur de bande disponible pour pouvoir améliorer la qualité et le réalisme du contenu diffusé par ce médium.

- Renforcer la gestion de la GI /TI. Le Centre va élaborer et mettre en œuvre une série de politiques, de normes, de pratiques et de mesures de rendement pour tous les aspects de ses opérations.

Sur le plan stratégique, le Centre adoptera le mot d'ordre « rapidité d'exécution et partenariat ». Il évitera les longues analyses et discussions préliminaires au profit d'une approche axée sur l'ajustement graduel et la multiplication des révisions. Parallèlement, il favorisera le recours aux partenariats avec le secteur privé, d'autres institutions fédérales et d'autres organismes présentant des besoins, des intérêts ou des solutions comparables.

Centre de services

Les services offerts aux clients internes et externes englobent toute la variété des services de soutien administratif et technologique, y compris l'inscription, les réservations, la restauration ainsi que le soutien des activités en classe et le soutien audiovisuel.

L'analyse de l'utilisation des locaux du CCG et des commentaires des clients indique que les services et les installations d'apprentissage du CCG pourraient augmenter leur qualité et profiter pleinement des occasions de recouvrer les coûts. De plus, une étude d'étalonnage réalisée par le Centre a révélé la nécessité d'apporter plusieurs améliorations dans les moyens technologiques et les services, pour faire en sorte que les installations répondent aux normes des organismes d'apprentissage de classe mondiale. Par exemple, la technologie pourrait permettre aux clients de s'inscrire aux cours par voie électronique, de réserver des chambres et d'utiliser davantage d'outils technologiques en classe. En outre, les activités de soutien administratif doivent être mieux adaptées aux besoins des clients.

Pour exceller et atteindre un niveau de classe mondiale, le Centre doit porter son attention sur la prestation de ses services. En 2000-2001, le CCG prendra une première mesure en ce sens en regroupant les activités de soutien administratif sous un « Centre de services », dirigé par un gestionnaire chargé de porter une attention particulière et soutenue aux services. L'importance accordée à cette question devrait favoriser l'émergence d'une culture axée sur le service.

Les prochaines mesures vont porter sur les points suivants :

- Déterminer les exigences administratives et technologiques pour améliorer les installations d'apprentissage et les hausser au niveau des normes des organismes d'apprentissage de classe mondiale;

- Définir et mettre en œuvre l'ensemble des services physiques et technologiques nécessaires pour réaliser le Centre de services, y compris les applications, la stratégie de TI / Web et les services de « superstructure » connexes.

Secteur d'activité 4 : Soutien aux programmes

A. Dépenses prévues et équivalents temps plein (ETP)

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 1999-2000*	**Dépenses prévues 2000-2001**	Dépenses prévues 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
Brut	2 802	**2 965**	2 965	2 965
Moins: Recettes portées au Trésor aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	0	**0**	0	0
Net	2 802	**2 965**	2 965	2 965
ÉTP	26	**28**	28	28

* Ce montant représente les meilleures prévisions des dépenses totales jusqu'à la fin de l'exercice.

B. Objectif du secteur d'activité

Le secteur d'activité 4 a pour objectif d'optimiser la capacité interne du CCG et les investissements de ce dernier dans ses ressources financières, humaines et matérielles, et de l'aider à prêcher par l'exemple.

C. Description du secteur d'activité

Ce secteur d'activité dirige et appuie les orientations stratégiques du CCG. Il fournit des services de gestion et d'administration efficaces et efficients dans les domaines des finances, des ressources humaines et de l'évaluation, pour faciliter l'exécution des programmes et soutenir les orientations futures.

D. Principaux engagements en matière de résultats, résultats escomptés, activités et ressources connexes

Principal engagement en matière de résultats : appuyer les besoins de formation, de perfectionnement et d'apprentissage des gestionnaires de la fonction publique de façon à ce qu'ils puissent, en tant que groupe, relever les défis de leur époque en remplissant leur mission de servir le Canada et les Canadiens.

Secteur d'activité 4

Résultats escomptés	Activités connexes
Contribuer aux objectifs généraux du Centre, tout en aidant à augmenter la productivité et à réduire les coûts. Renforcer la capacité interne du CCG et l'aider à devenir un exemple de ce qu'il prêche.	Mettre en oeuvre une fonction de contrôleur moderne. Appliquer des mesures faisant suite aux réponses du sondage mené auprès des employés de la fonction publique.
Ressources : 2 965 000 $	**ETP : 28**

Ressources humaines

Les résultats du sondage mené auprès des employés en 1999 sont encourageants pour le CCG. Il appert que le taux de satisfaction des employés du Centre en ce qui concerne leurs tâches et le milieu de travail est nettement supérieur au taux de satisfaction moyen de la fonction publique. Dans les réponses données à l'affirmation « Mon ministère offre un bon milieu de travail », la proportion des employés du CCG qui ont répondu oui est de 96 %, comparativement à 75 % pour l'ensemble de la fonction publique.

Cependant, le CCG a cerné certains points nécessitant des améliorations, notamment la charge de travail, la formation et l'élaboration de normes de service pour les clients. En 2000-2001, les Ressources humaines vont coordonner le travail du CCG dans ce domaine et définir des approches visant à améliorer davantage la qualité du milieu de travail. Parallèlement aux résultats du sondage mené auprès des employés, le Centre va s'assurer de maintenir l'investissement essentiel pour combler les besoins de ses employés en apprentissage et en perfectionnement.

Finances

Le Centre va continuer d'ajuster son cadre de gestion financière en réponse au projet de modernisation de la fonction de contrôleur. Pour ce faire, le CCG va s'assurer que ses employés chargés de la gestion financière ont les compétences techniques nécessaires pour appliquer la méthode de comptabilité d'exercice. Le groupe des Finances va aider son personnel à assimiler les compétences et les systèmes nécessaires pour intégrer l'information financière et non financière de façon à appuyer les prises de décision. En outre, il va continuer à renforcer le système de gestion des ressources afin de s'assurer qu'on utilise les ressources de façon plus efficace et en temps opportun.

Section IV : Initiatives horizontales

Un Comité d'apprentissage et de perfectionnement, dirigé par la présidente du CCG, a été formé. Ce comité vise à assurer une meilleure coordination des activités d'apprentissage et de perfectionnement à l'intérieur de la fonction publique et à aider le greffier du Conseil privé et le secrétaire du Cabinet à définir le programme d'apprentissage de la fonction publique.

Section V : Renseignements financiers

Tableau 5.1 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 1999-2000	**Dépenses prévues 2000-2001**	Dépenses prévues 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
Contributions				
Contribuer à l'élaboration d'un programme de gestion pour la fonction publique de demain	175	**175**	175	175
Total	175	**175**	175	175

Tableau 5.2 : Source des recettes disponibles et des recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 1999-2000	**Recettes prévues 2000-2001**	Recettes prévues 2001-2002	Recettes prévues 2002-2003
Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques				
Services de gestion de projets	36	**95**	95	95
Produits et services d'apprentissage	5 484	**7 772**	7 772	7 772
Administration de la location de salles	52	**100**	100	100
Total	5 572	**7 967**	7 967	7 967
Recettes non disponibles	s/o	**s/o**	s/o	s/o

Tableau 5.3 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	CCG
Dépenses prévues (Budget principal des dépenses)	18 969
Plus: Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	1 087
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le SCT	349
Protection des accidents de travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0
Traitements et coûts des services juridiques connexes fournis par le ministère de la Justice du Canada	0
	1 436
Moins: Recettes disponibles aux termes de l'alinéa 29.1(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	7 967
Coût net du programme pour 2000-2001	**12 438**